العدد الثالث
يوليو ١٩٩٩م



تدريب ـ بحوث ـ إستشارات ـ تعليم

مجلة
البُحوث الإدارِيَّة

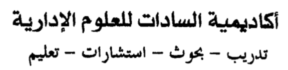
فى هذا العدد

بعث الحيوية فى القدرة المؤسسية
محاولات تطوير سوق السندات فى البورصة المصرية

بحوث محكمة ***

* مدخل جديد في إدارة المرافق
* إستخدام التدريب وتحسين فعالية الإدارة
* الاتجاهات المعاصرة لتحديث نظم ومؤشرات الأداء فى الوحدات الإقتصادية





مجلة

البحوث الإدارية

العدد الثالث - يوليو ١٩٩٩م

مجلة

البحوث الإدارية

فصلية أكاديمية علمية تعني
بالبحث العلمي
في مجالات الإدارة
والعلوم المتصلة بها



توجه جميع المراسلات والأبحاث باسم
رئيس التحرير على العنوان التالي :

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل مدخل المعادي – القاهرة

ص. ب : ٢٢٢٢ القاهرة

ت : ٣٥٨٤٤٨٧

فاكس : ٣٥٨٢٩٠١

محتويات العدد



كلمة رئيس الأكاديمية

بعث الحيوية فى القدرة المؤسسية

أ.د/محمد حسن العزازى

يتمثل منهج بعث الحيوية فى القدرة المؤسسية فيما يلى :

١. إنشاء مؤسسات إدارة عامة قادرة .

٢. الحد من الفساد والتصرفات التعسفية للدولة .

٣. جعل الدولة أكثر قرباً من الناس .

٤. تسهيل العمل الجماعى الدولى .

وفيما يتعلق بإنشاء المؤسسات الخاصة بالإدارة العامة المقادرة فإنها تنطلق من المشكلات الإدارية التى تعانى منها الدول النامية مثل عدم إحترام القواعد ، التعيين والترقية بدون معايير موضوعية ، الارتجال فى التنفيذ ....إلخ .

ولمواجهة ما سبق ينبغى أن تنصب الجهود على ثلاثة دعائم؟ هى :

القدرة المركزية القوية لصياغة السياسات وتنسيقها من خلال آليات تؤدى إلى قرارات مستنيرة ومنضبطة وخاضعة للمساءلة ، والمرونة فى صياغة السياسات والإشراف من قبل أصحاب المصلحة .

وذلك بالإضافة إلى نظم كفؤة وفعاله لتقديم الخدمات تعمل على تحقيق توازن بين المرونة والمساءلة والأخذ برأى العملاء (التغذية العكسية) . بالإضافة إلى وجود موظفين قادرين وراغبين فى الخدمة من خلال إجراءات تعيين دقيقة وتأهيل مناسب ورواتب مرضية والعمل بروح الفريق .

وفيما يتعلق بالحد من الفساد والتصرفات التعسفية للدولة فإنه يلزم وضع ضوابط وتوازنات رسمية حيث أن الإجراءات التعسفية للدولة تفقد الدولة المصداقية لفترات زمنية طويلة ، كما أنها تقوض حكم القانون وتشجع موظفى الدولة على وضع أنفسهم فوق القانون .

وذلك بالإضافة إلى استقلال القضاء وفاعليته بحيث يتحقق له الأستقلال المطلق عن بقية أجهزة الحكم وتكون له سلطة تنفيذ الأحكام والتنظيم الفعال . وذلك بالإضافة إلى مكافحة الفساد المتمثل فى إساءة أستعمال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ومن خلال السياسات الرامية إلى خفض القيود على التجارة الخارجية وخصخصة شركات الدولة بشكل يحقق المنافسة ويدعم محاربة الفساد ، كما أن توافر المعلومات للمواطنين يساهم فى ضبط السلوك للمسئولين .

أما جعل الدولة أكثر قرباً من الناس فيكون من خلال صنع السياسة والمجتمع المدنى الذى يساهم فى عملية صنع السياسة عن طريق زيادة الخضوع للمساءلة والتجاوب عن طريق المشاركة واللامركزية وزيادة المشاركة فى الأنتخابات والتنويع وتمثيل مختلف الفئات والأستراتيجيات البديلة من أجل التغيير والمشاركة وتحسين القدرة المؤسسية مع وجود ضمانات عدم التدخل السياسى والتلاعب والتمثيل النسبى الذى يضمن تمثيل الفئات المستضعفة فى المجتمع خاصة فى الدول النامية ومشاركة المنظمات غير الحكومية مثل النقابات والإتحادات المهنية والجمعيات الخيرية وزيادة فرص التعبير والمشاركه مما يؤدى إلى تحسين القدرة المؤسسية للدولة .

يضاف إلى ما سبق أن اللامركزية تؤدى إلى مواءمة الخدمات مع التفضيلات المحلية ، وتحقيق تعزيز المشاركة من جانب الموطنين وتوفير الخدمات المحلية وتدعيم التنمية الأقتصادية .

أما تسهيل العمل الجماعى الدولى فيتحقق من خلال توسيع الأسواق العالمية المفتوحة وتوجيه الأبحاث نحو احتياجات الدول النامية وحماية البيئة ، وذلك فى ظل المتغيرات العلمية الجديدة .




كلمة رئيس التحرير

محاولات تطوير سوق السندات فى البورصة المصرية

إعداد : دكتور / حمدى عبد العظيم

أستاذ الأقتصاد وعميد مركز البحوث

أكاديمية السادات للعلوم الأدارية

تعتبر سوق الأوراق المالية المتداولة فى البورصات المصرية (القاهرة والأسكندرية) مجرد سوقاً للاسهم بصفة عامة وذلك بالنظر إلى تضاؤل حجم وقيمة السندات المتداولة فى هذه البورصات إلى إجمالى الكمية والقيمة للأوراق المالية المتداولة ، إذ بينما بلغت قيمة التداول للأوراق المالية المقيدة وغير المقيدة فى نهاية شهر مايو عام ٢٠٠٠ حوالى ٤,٤ مليار جنيه فإن قيمة السندات المتداولة لم تتعد ٢٢٠,١ مليون جنيه أى أنها تمثل ٥,١٪ فقط من إجمالى قيمة التداول ، وهو ما يعكس ضآلة وزن السندات فى البورصة المصرية خاصة إذا علمنا أن معظم صفقات تداول السندات تتكون من سندات خزانة حكومية باصداراتها المختلفة ، والتى تتمتع باعفاءات ضريبية لا تتمتع بها بقية السندات المصدرة فضلاً عن إرتفاع سعر الفائدة على السندات الحكومية بالمقارنة بغيرها من السندات الأخرى.

سوق السندات فى مصر :-

يبلغ عدد اصدارات السندات الحكومية المقيدة فى البورصة حتى نهاية مايو ٢٠٠٠ حوالى ١٢١ بينما بلغ عدد اصدارات سندات الشركات ٢٩ أى حوالى ١٩,٣٪ من الاجمالى .

وتتكون الأصدارات الحكومية من ١٩ سند اسكان تمثل ١٢,٧٪ من الإجمالى ، ٩٥ سندات تنمية تمثل ٦٣,٣٪ ، ٧ سندات خزانة تمثل ٤,٧٪ .

أما سندات الشركات فتتكون من ١٥ سند ذات عائد ثابت ، ١٤ سند ذات العائد المتغير.

ويبلغ قيمة رأس المال السوقى للسندات حوالى ١٤,٢ مليار جنيه فى نهاية شهر مايو ٢٠٠٠ منها ٨٤,٩ مليون جنيه سندات إسكان تمثل ٠,٧٪ من الإجمالى ، ٩,٨ مليار جنيه سندات خزانة تمثل ٦٩,٠٪ من الإجمالى ، ٤,٣ مليار جنيه سندات الشركات تمثل ٣٠,٣٪ من الإجمالى .

ويجدر الإشارة إلى أن سندات التنمية تصدر بالدولار الأمريكى وتبلغ قيمتها فى نهاية مايو ٢٠٠٠ حوالى ٢٧١ مليون دولار أمريكى تتراوح تواريخ استحقاقها بين يوليو ٢٠٠١ ، يونيو ٢٠٠٩ .

وقد بلغت القيمة السوقية لسعر السند ٩٩ دولار بإنخفاض قدره ١٪ عن القيمة الأسمية

محاولات تطوير سوق السندات فى مصر :-

أعلنت هيئة سوق المال عن نظام جديد للتداول يتم تطبيقه فى البورصة المصرية يعتمد على الفصل بين تداول الأسهم وتداول السندات بحيث يكون هناك تداول خاص بالسندات التى يكون لها سوق خاص يجرى فيها التعامل عليها .

كما رخصت الهيئة لشركتين جديدتين للعمل فى نشاط المتاجرة فى السندات وفقاً لأحكام قانون سوق المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ والذى حدد رأس مال الشركة المدفوع بما لا يقل عن عشرة ملايين جنيه ، ورأس المال المصدر عشرين مليون جنيه وقد رخص قانون سوق المال إنشاء(حملة) جماعة السندات بهدف رعاية المصالح المشتركة لهم حيث أجاز لمن يملكون سندات لا تقل قيمتها عن ٥٪ من القيمة الأسمية للسندات وصكوك التمويل والأوراق المالية الأخرى تكوين هذه الجماعة ويكون لهم ممثل قانونى من بين الأعضاء فيها يتم اختياره بالأغلبية المطلقه لحملة أكثر من نصف قيمة الإصدار. ويحق لهذا الممثل القانونى حضور الجمعيات العامة للشركة ومناقشة مجلس الإدارة فى الخطط المستقبلية والحسابات الختامية ومتابعة أى مشكلة يمكن أن يكون لها تأثير سلبى على قيمة السندات المصدرة والمتداولة فى البورصة المصرية .

وقد صدر قرار وزير الأقتصاد والتجارة رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٠ بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ بإضافة أنشطة التعامل والوساطة والسمسرة فى السندات إلى الأنشطة المرخص بها للشركات العاملة فى مجال الأوراق المالية المنصوص عليها فى المادة (٢٧) من القانون المشار إليه .

وقد أجاز القرار المذكور للشركة العاملة في مجال تداول السندات أن تبرم أتفاقيات تتضمن الأحكام المنظمة لعمليات إعادة شراء السندات بعد بيعها وحقوق وإلتزامات أطراف الأتفاق ويتم تنفيذ هذه الأتفاقيات بموجب تبادل وثائق يبيع بموجبها أحد أطراف الأتفاق سندات إلى الطرف الآخر مع إلتزامها بإعادة بيعها للطرف الأول في تاريخ لاحق ، وذلك بناء على النماذج التي تعدها هيئة سوق المال والتي تحتوى على الأسعار المتفق عليها بالنسبة للبيع وإعادة الشراء وأسلوب تسوية المنازعات التي قد تنشأ بين الأطراف المتعاقدة .

ولا يخفى أن ترخيص القرار المذكور للشركات العاملة في تداول السندات بإعادة الشراء يمكن أن يساهم في تنشيط الطلب على السندات وارتفاع أسعارها السوقية فضلاً عن زيادة درجة الثقة فيها مما يكون له أثر إيجابي على تداولها .

ويجدر الاشارة إلى أن القرار المذكور حرص على توفير قواعد واضحة تحقق الافصاح اللازم لكفاءة عمل السوق حيث أوجب على الشركات العاملة في مجال تداول السندات أن تفصح لعملائها عن ما إذا كان التعامل معهم لحسابها الخاص أم لحساب عملائها ، وعن تعليمات التسوية والمقاصة وعن العمولة التي تتقاضاها الشركة إذا كان التعامل لحساب أحد عملائها حيث يمنع القانون الشركة من تقاضي عمولة عن العمليات التي تجريها لحسابها الخاص .

وذلك بالاضافة إلى الافصاح عن التصنيف الإئتماني للسند أو للشركة المصدره له قبل اتمام التعامل عليه وأن تبين الشركة للعملاء أن التصنيف لا يعني التوصية بالبيع أو الشراء أو الاحتفاظ بالسند وأنه قابل للتعديل وفي حالة عدم وجود مثل هذا التصنيف يجب على الشركة أن تفصح لعملائها عن ذلك وعن طبيعة التعديل إذا كان قد حدث خلال الشهر السابق .

وأوجب القرار على الشركة أن تخطر هيئة سوق المال يومياً باجمالي القيمة السوقية لما تحتفظ به من سندات ، وذلك في الوقت وعلى النحو الذي تحدده الهيئة ووفقاً للنموذج الذي تعده لهذا الغرض . ويتم تحديد القيمة السوقية للسندات وفقاً لسعر التداول في اليوم السابق .

ويلاحظ أن القرار ٤٣ لسنة ٢٠٠٠ يمنع التدخل في عمليات التعامل على السندات وصكوك التمويل وأذون الخزانة وغيرها من الأوراق المشابهة ويكون الاعلان عنها على لوحة التداول بعد تنفيذها مباشرة أو في أول جلسة التداول التالية إذا كانت العملية قد حدثت خارج أوقات التداول الرسمية. وذلك وفقاً للقواعد التي تضعها البورصة لتطبيق ذلك وقد حدد القرار المذكور نشاط الشركات المرخص لها بالتعامل في السندات بأنه يشمل التعامل والوساطة المالية والسمسرة في السندات بيعاً وشراء لجميع أنواع السندات وصكوك التمويل وأذون الخزانة وغيرها من الأوراق المشابهة وتغطية الاكتتاب فيها سواء باسم الشركة المرخص لها بمزاولة النشاط ولحسابها الخاص أو باسم ولحساب عملائها .

ويجدر الاشارة إلى أن صدور القرار المذكور يمكن أن يكون خطوة إيجابية على طريق انشاء (صانع سوق للسندات) .

المعاملة الضريبية للسندات في مصر :

أعفى قانون الضرائب عوائد السندات التي تصدرها الشركات المساهمة من الضريبة بما لا يزيد على معدل العائد الذي يقرره البنك المركزي المصري على الودائع لدى البنوك لآجال تساوي آجال السندات . وذلك بشرط أن تطرح السندات للاكتتاب العام وأن تكون أسهم الشركة المصدرة للسندات مقيدة في سوق الأوراق المالية .

كما أعفى القانون عوائد السندات التي تصدرها بنوك القطاع العام وعوائد السندات التي تصدرها البنوك التي يساهم رأس المال العام فيها بأكثر من نصف رأس المال والمسجلة لدى البنك المركزي المصري متى كان اصدار هذه السندات بهدف تمويل مشروعات داخل مصر .

كما صدرت تعديلات جديدة لاعفاء الأرباح الرأسمالية الناشئة عن بيع الأوراق المالية سواء التي يمتلكها الأشخاص الطبيعيين أو شركات الأموال.

ويستفاد مما سبق أن الاعفاء لعوائد السندات والأرباح الرأسمالية لا يمتد أثره إلى الاعفاء من الضرائب على الدخل وذلك من أجل تشجيع اصدار السندات والتعامل فيها .

مقترحات لتنشيط سوق السندات في مصر

أولاً : ضرورة توفير مزايا اضافية للتعامل في السندات مثل امكانية تحويلها إلى أسهم ملكية في رأس المال بناء على رغبة حائزيها . كما يمكن تسهيل الاقتراض بضمانها سواء بالعملة المحلية أو بالعملات الأجنبية .

ثانياً : توفير إمكانية التحويل بين أنواع السندات الحكومية المختلفة كأن يتم تحويل سندات الخزانة إلى أذون الخزانة أو إلى سندات الاسكان وفق شروط وأوضاع معينة.

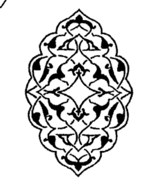
ثالثاً : اعفاء عوائد السندات والأرباح الرأسمالية الناشئة عن تداولها من الضريبة على الدخل المقررة بالقانون ١٨٧ لسنة ١٩٩٣ وذلك للأشخاص الطبيعيين والأشخاص المعنوية سواء كانت السندات مرتبطة بمزاولة النشاط أو غير مرتبطة به على الاطلاق .

رابعاً : اعفاء شركات المتاجرة في السندات المنشأة بالقرار ٤٣ لسنة ٢٠٠٠ من كافة أنواع الضرائب على الدخل الناتج عن النشاط لحسابها أو لحساب العملاء وذلك تشجيعاً لها على زيادة مساهمتها في تنمية وتنشيط التعامل في السندات وتوفير التمويل اللازم للمشروعات الاستثمارية وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

خامساً : تنشيط وتفعيل دور اتحادات حملة السندات وذلك عن طريق اعطاء الحق للممثل القانوني للجماعة في حضور اجتماعات مجلس الادارة وليس الجمعيات العامة فقط وكذلك التمثيل في الجمعيات العامة للشركات العاملة في تداول السندات وصكوك التمويل .

سادساً : تخفيض النسبة اللازمة لتكوين جماعة حملة السندات عن ٥٪ وبحيث لا تتعدى ٢٪ فقط لاتاحة الفرصة لتكوين أكبر عدد ممكن من هذه الجماعات وزيادة دورها في تحقيق الثقة في التعامل في السندات وتنشيط تداولها .

سابعاً : انشاء صناديق سندات فقط تهتم بصناعة السوق لا يقل رأس مالها عن خمسين مليون جنيه في الوقت الحاضر على أن يعاد النظر في زيادة هذه القيمة في المستقبل في ضوء التوسع الذي يحدث في سوق التداول للسندات .



مدخل جديد فى إدارة المرافق
استخدام التدريب لتحسين فعالية الادارة
دراسة تطبيقية على شركة نظم المياه الامريكية

إعداد د. أسامة محمد علما - سبتمبر ١٩٩٧

مقدمة

*** مشكلة البحث وأهميته :**

اضطرت الشركات العملاقة فى جميع أنحاء العالم ، مع تغير المناخ للأعمال ، أن تعيد النظر فى طرق أدائها لأعمالها . وكان و. إدوارد ديمنج ١ قد وصف طريقة جديدة للنجاح فى الأعمال فى الخمسينات ، وساعتها أنصت لرسالة اليابانيون . وكان محتوى هذه الرسالة هو: استخدموا التحليل الإحصائى لتحديد الاحتياجات بدقة ، دربوا الجميع من قمة الجهاز التنظيمى حتى أسفله على الطرق الجديدة ، ثم أعيدوا التحليل لتتمكنوا من تحسين طرق ووسائل العمل إلى أقصى حد ممكن . وتقدم لنا الأمثلة من جميع أنحاء العالم أن أكثر الشركات نجاحاً فى التكيف مع التغيير السابق الإشارة إليه فى أول الفقرة ، كانت الشركات التى جمعت ما بين مبادراتها الخاصة بالتغير ، وبين التدريب القوى والفعال للعاملين ، وفيما يلى بعض هذه الأمثلة :

- نجح جان كارلزون فى تغيير مصير شركة الخطوط الجوية الاسكندنافية فى نهاية السبعينات ، عن طريق تحديد احتياجات العملاء إحصائياً ، وتحديد أهداف كبيرة مع تفويض السلطات للعاملين ، ثم تلى ذلك بالتدريب الشامل لجميع مستويات العاملين .

وفى عام ١٩٨٦ ، صرح جاك ولش رئيس شركة جنرال اليكترك ، بأن السبيل الوحيد للبقاء فى هذا العالم المتغير هو المنافسة على المستوى العالمى . وقد تضمنت استراتيجية ولش تحديد أهداف جديدة للشركة ،

سؤال البحث :

يحاول هذا البحث الإجابة على السؤال التالى :

هل يمكن للتدريب أن يحسن من فعالية الادارة ؟

محتويات البحث :

تشمل هذه الدراسة ثلاث مباحث :

يتناول المبحث الأول الأسس التى تبنى عليها استراتيجية التدريب لرفع كفاءة الإدارة .

أما المبحث الثانى فيتناول دراسة حالة شركة نظم المياه الأمريكية وكيفية استخدامها التدريب كمدخل جديد وفعال فى إدارة المرافق .

أما المبحث الثالث والأخير فيتناول نتائج الدراسة .

المبحث الأول

أسس استراتيجية فعالة للتدريب

لابد من ربط التدريب بالاحتياجات الواضحة .

نظرا لجسامة الوقت والجهد والمال المستثمر فى التدريب ، لذا فإنه فى غاية الأهمية التأكد من أن المهارات التى يتم تعليمها / أولاً سوف تلبى أشد احتياجات المنظمة الحاحا ، ثانياً سوف يتم تطبيقها بواسطة العاملين عند رجوعهم لاداء أعمالهم .

والأستراتيجية المطلوبة لضمان أن تؤدى الدولارات المستثمرة فى التدريب إلى رفع كفاءة التشغيل ، هى نفس الأستراتيجية التى تستخدمها شركات مثل ساتيرن وجنرال موتورز والتى تتضمن :

- أولاً : استخدام تحليل الأحتياجات فى تحديد أكثر المهارات أو السلوكيات أهمية بالنسبة لتمكين الإدارة من زيادة الفعالية .
- ثانياً : تطوير ، أو شراء التدريب اللازم لتحقيق الأهداف المحددة بواسطة تحليل الاحتياجات .

ثالثاً : التأكد من مدى تحقق تلك الأهداف

أثناء تأدية العمل بعد التدريب ، وذلك من خلال تقييم يجرى على مجموعة المشاركين في التدريب ، وعلى مجموعة قياسية قبل وبعد التدريب . (مجموعة المشاركين هي مجموعة العاملين الذين حضروا البرنامج التدريبي خلال مدة الدراسة الخاصة بالتقييم، اما المجموعة القياسية فهي تتكون من عاملين يتساوون مع المجموعة المشاركة في أكبر عدد ممكن من الخصائص ، باستثناء عدم تلقيهم للبرنامج التدريبي).

لابد أن يكون تحليل الاحتياجات عميقاً:

الخطوة الأولى : في عملية التحديد الإحصائي لأهم الموضوعات المطلوب تدريب العاملين عليها في المرفق ، هي إجراء تحليل عميق . وعادة يكون تحليل الاحتياجات عبارة عن أستبيان شفوى ، أو مكتوب يتم من خلاله التعرف على وجهات نظر المشاركين في الأستبيان عن الأثر المتوقع لموضوعات سبق تحديدها ، ومعرفة ما هي معلومات المستجيب عن تلك الموضوعات فيما يخص وظيفته وأدائها . ويمكن أن يتضمن الأستبيان أسئلة مفتوحة (حرة الإجابة) ، وذلك لاستخراج أكبر قدر ممكن من الإجابات، أو قد تكون مغلقة ذات بدائل مسبقة التحديد ، يمكن إحصائها بالوسائل الرياضية ، وعادة ما يتم أستبيان عينة عشوائية من العاملين ، وليس العاملين بأكملهم .

بناء البرنامج التدريبي بناء على تحليل الاحتياجات :

الخطوة الثانية في بناء برامج تدريبية ملائمة هي استخدام الموضوعات الرئيسية التي يتم تحديدها من خلال تحليل الاحتياجات كأهداف لبرنامج تدريبي أو أكثر .

ويجب صياغة هذه الموضوعات أولاً في صورة أهداف سلوكية (بمعنى تحديد ما هو السلوك الذى سوف يلاحظ في حالة تحقيق هذا الهدف) ثم بعد هذا يتم صياغة تلك الأهداف السلوكية في صورة فرص تدريبية (بمعنى تحديد المهارات أو السلوكيات الجديدة التي يجب أن يتعلمها المتدربين ليتمكنوا من الوصول إلى السلوكيات المحددة) وبعد موافقة الإدارة العليا على "الأهداف التدريبية" فإنه يمكن البدء في تطوير البرنامج التدريبي وتوجيهه وتقديمه .

ويجب أن تقوم المنظمة بإجراء تقييم لردود الأفعال تلو كل برنامج تدريبي ، حيث يوفر هذا التقييم تغذية عكسية فورية ، عما إذا كانت تفاصيل البرنامج جاءت تبعا لما هو مستهدف وهل أحسن تقديمها .

يلى ذلك تقييم أثر التدريب على الأداء الفعلي للوظيفة :

الخطوة الثالثة : هي التثبت من أن التدريب قد آثر فعلاً في العمليات الخاصة بالمنظمة وهي خطوة وثيقة الصلة بتحليل الإحتياجات وبأهداف البرنامج .

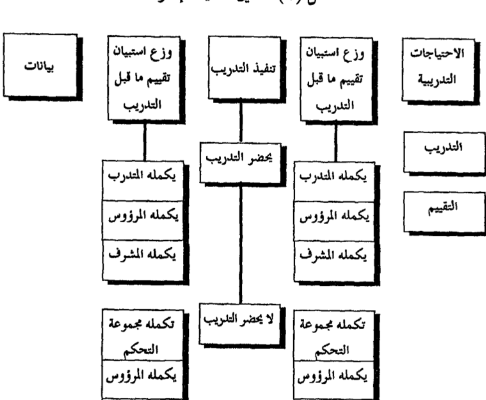
فتحليل الإحتياجات قد يحدد موضوعات معينة تحتاج اهتماماً أدق . ويتم من خلال تجهيز البرنامج التحديد الدقيق للمهارات أو السلوكيات التي تعالج تلك الموضوعات . أما تقييم السلوك قبل وبعد التدريب فإنه يحدد إلى أى مدى تكاملت تلك السلوكيات والمهارات في محيط العمل .

ويكون تقييم السلوكيات من خلال استبيان مكتوب أو شفوى ، أومن خلال ملاحظة العاملين أثناء العمل . ويجب جمع البيانات عن المهارات المحددة من وجهتى نظر على الأقل (عادة ما تكون إحداهما هي وجهة نظر الموظف نفسه ، بالإضافة إلى ملاحظ أخر إضافى) ويتم. أستخراج التغيير الذى طرأ على مستوى المهارة أو السلوك (عادة ما يكون ممثلاً في صورة رقمية) من خلال عملية التقييم.

ويجب أستخدام مجموعة تحكم ، لا تشارك في التدريب ، بل تستخدم في قياس التغيرات التى يمكن نسبتها لعوامل أخرى غير التدريب ، سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها . ويتم تقييم مجموعة التحكم قبل وبعد التدريب، بنفس الطريقة التى يتم بها تقييم المشاركين في البرنامج التدريبي .

كما يظهر في شكل رقم (١) فإن الخطوات الثلاثة لا تتم منفصلة عن بعضها البعض ، وإنما تتم بصورة متداخلة. فتطوير أدوات التقييم يتم في نفس الوقت مع تقديم البرنامج التدريبي، كما يتم استخدامها قبل وبعد التدريب .

شكل (١) تحسين فعالية الإدارة



المبحث الثانى

تطوير برامج التدريب كمدخل جديد فى إدارة المرافق دراسة تخطيطية على شركة نظم المياه الأمريكية

ويجب على مرافق المياه بدورهـا أن تعيـد النظـر فـى اسـاليبها القديمـة فـى أداء أعمالها. حيـث أنـه مـع زيـادة شـدة التشـريعات واللوائح المنظمـة لأعمـال تلـك المرافق ، والزيـادة المسـتمرة فـى السـكان وإرتفـاع مسـتويات التلـوث ، وأزدياد المطالبة بـإجراءات أكـثر صرامـة فى المحافظـة علـى المـوارد المائيـة ، فـإن تكلفة توفير الكميـات المناسـبة مـن ميـاه الشرب الصحية مأمونة الأستهلاك تتزايد باستمرار . هـذا بينمـا نجـد فـى نفـس الوقت ، أن المستهلكين الذيـن يضغطـون من أجل زيادة جهود المحافظة على الموارد المائية ، يطالبون بتشريعات ولوائح أكـثر صرامة فى مجال الصحة ووقاية البيئة ، نجد أنهم أصبحوا أكـثر منـاداة بضـرورة أحتواء وضغط التكاليف ، بمـا فـى ذلـك تكـاليف خدمـات مرافـق المياه . وبنـاءاً على الوضع السابق ، فلابد لمرافـق المياه من أن تصبح خلاقة ومجددة بصورة أكبر فى أكتشاف طرق مبتكره لزيـادة كفـاءة تشغيلها .

وقـد أصبـح لـدى العديـد مـن المرافـق بالفعل، برامجاً مكثفة لتدريب عامليهم فى سـبيل مجابهـة التحـدى السـابق . وتـأتى مجـالات الإنتـاج بالولايـات المتحـدة الأمريكية ٥ ، حيث تبلـغ نسـبة الميزانيـة

التقديرية المخصصة للتدريب فى تلك المجالات الثلاثة مجتمعة أكثر من ضعف نسبة الميزانية التقديرية المخصصة للتدريب فى تلك المجالات الثلاث يشمل جميع المهارات . وقد وجد أنه من بين ١٣٣ منظمة عاملة فى تلك المجالات الثلاث فإن ٩٦ بالمائة منها تقدم تدريبا فى التنمية الإدارية و ٩٤ بالمائة منها تقدم تدريباً فى المهارات الأساسية للحاسب الآلى ، ٩٢ بالمائة منها تقدم تدريباً فى المهارات الفنية ٧ .

ورغم هذه الإحصائيات المبشرة عن الوضع الحالى للتدريب فى المرافق ، إلا أن القائمين بالتدريب فيها مازالوا يعتبرون أن احد أهم المشاكل التى تؤرقهم هى النظرة إلى جهود التدريب على أنها ليست كلها مؤثرة على العمل فى المرافق . وقد صرح بهذا الرأى صراحة أعضاء مجموعة المرافق التابعة للجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية ، أثناء المؤتمر السنوى للجميعة الذى أنعقد فى عام ١٩٩٣ . وعندما طلب من مدربى المرافق أن يسجلوا البنود الرئيسية التى تستحوذ على اهتماماتهم التى تخص التدريب فى العام المقبل مع ترتيبها حسب أهميتها فى قائمة ، وضعوا "رفع كفاءة التشغيل بالقرب من قمة القائمة ، وجاءت " إدارة التغيير" وتتبع تكاليف التدريب " بعده بقليل .

شركة نظم المياه الأمريكية تطور برنامج التدريب الخاص بها :

أستندت الإدارة العليا لشركة نظم المياه الأمريكية American Water System خريف عام ١٩٩٢ ، لإدارة تنمية القوى العاملة بها ، مهمة إعداد برنامج تطوير أدارى جديد ، على أن يكون مؤسساً على احتياجات الشركة والمحددة باستخدام الوسائل الإحصائية .

تم إعداد أستمارة تحليل الأحتياجات (جدول ١) فى غضون شهرين .

وقد وزعت تلك الاستمارة على ١٨٠ من المشرفين الذين تم اختيارهم عشوائياً من بين ١١٠٠ مشرفا يعملون بنظم المياه . وقد فضلت الإدارة العليا اللجوء إلى أستمارة أستبيان ذات أسئلة مغلقة ، وتقوم بقياس كل من اثر الموضوع إلى جانب معلومات المستجيب عنه على مقياس رقمى . وقد يسر هذا الحصول على إجابات مجدولة لكل من الأربع والأربعين (٤٤) موضوعاً التى تناولها الأستبيان . قامت بصياغة هذه الموضوعات لجنة مكونة من عشرة ممثلين من مجالات وظيفية مختلفة داخل الشركة . وقد تم ترتيب الموضوعات بالأستمارة بناءاً على الترتيب الهجائى (مثل القاموس) منعا للتأثير على النتائج .

ورغم أن حجم الشركة سمح بإستخدام عينة كبيرة بسهولة ، إلا أن الإجراءات التى سوف يأتى شرحها يمكن تطبيقها على أى منظمة من أى حجم تقريباً . ويمكن الحصول على إجراءات تصميم برنامج خاص بمنظمتك من إدارة التدريب بنظم المياه الأمريكية عند الطلب .

*وذلك بطلب "How To Guide" Creating and Validating Relevant Personal Development Training من, American Water Systems, 1025 Laurel Oa; Rd > Voorhees , NJ 08043,USA.

جدول ١ أستمارة تحليل الإحتياجات بنظم المياه الأمريكية

موضوعات تخص الإدارة

الإرشادات / الأثر : على مقياس من ١ إلى ٥ ، ضع علامة × على الرقم المقابل لأثر (أو التأثير المتوقع) لهذا الموضوع على عملك ، حيث ١ = لا أثر على الإطلاق ، ٢ = أثر ضعيف جداً ، ٣ = بعض الأثر ، ٤ = أثر كبير ، ٥ = يمكننى تعليمه للآخرين .

جدول رقم (١)

الموضوع	الأثر إلى أي حد يؤثر هذا الموضوع على عملك	المعرفة ما هو مستوى معرفتك بهذا الموضوع
١) المراجعة (معرفة ما هي السجلات التي يجب الاحتفاظ بها وكيف يمكن التدوين فيها للتمكين من أداء المراجعة جيداً) .	غ.م ١٢٣٤٥	غ.م ١٢٣٤٥
٢) عمليات الميزانية التقديرية (فهم ما الذي يحدث لميزانيتك التقديرية بعد ان تترك مكتبك).	غ.م ١٢٣٤٥	غ.م ١٢٣٤٥
٣) إدارة التغيير (مساعدة العاملين على التكيف مع التغيير بسرعة وكفاءة ، خصوصاً هؤلاء المترددين في قبول التغيير) .	غ.م ١٢٣٤٥	غ.م ١٢٣٤٥
٤) تدريب العاملين (رفع مستوى العاملين : بالتلقين ، أو بنقل مهاراتك لهم أو بالأسلوبين معاً بغرض رفع مستوى العاملين بصورة واضحة .	غ.م ١٢٣٤٥	غ.م ١٢٣٤٥
٥) قواعد السلوك (تعرف مضمونها، وتستخدمها بفعالية).	غ.م ١٢٣٤٥	غ.م ١٢٣٤٥
٦) مبادئ مراعاة الصالح العام (تعرف مضمونها وتستخدمها بفعالية) .	غ.م ١٢٣٤٥	غ.م ١٢٣٤٥
٧) تدفق الاتصالات (التأكد أن الاحتياجات الحقيقية والصورة الحقيقية قد تم نقلهم للجميع) .	غ.م ١٢٣٤٥	غ.م ١٢٣٤٥
٨) نمط الاتصالات (إجراء الاتصالات بأكثر الطرق فعالية من الأفراد من العاملين) .	غ.م ١٢٣٤٥	غ.م ١٢٣٤٥
٩) اتجاه الشركة (تجهيز أنفسنا بالتكنولوجيا والتعليم إلخ ... لدعم الأهداف الطويلة الأجل لنظم المياه الأمريكية) .	غ.م ١٢٣٤٥	غ.م ١٢٣٤٥

وقد أظهرت نتائج الاحتياجات الموضوعات الرئيسية التى تحتاج إلى مزيد من التعليم ، من وجهة نظر المستجيبين بوضوح شديد . ومن ضمن إجمالى الاستمارات التى تم إرسالها والبالغ عددها ١٨٠ أستمارة أستبيان ، ثم تلقى ١١٤ أستمارة مملوءة (بواقع ٦٣٪) . وقد جاء أعلى الموضوعات ترتيباً (من حيث اهتمام المستجيبين به) أعلى بدرجة أعلى بدرجة واحدة فقط من الموضوع التالى له مباشرة (وذلك على مقياس من ١ إلى ٢٥). كما جاءت الموضوعات العشر التالية فى مجموعة ، كل منها يزيد عن الذى يليه بنقطة واحدة على نفس المقياس.

وقد برز من الدراسة نقطتان مثيرتان للأهتمام . كانت أولاهما أن أعلى إحدى عشر بنداً ، كانوا مجتمعين فى ثمانية موضوعات محددة ، وكانت هذه الموضوعات مرتبطة ببعضها بدرجة كبيرة. كما جاء ترتيب الموضوعات الأكثر ارتباطاً ببعضها البعض (مثل التحفيز والروح المعنوية) شبه متطابق وذلك بصرف النظر عن موقعها الأصلى فى أستمارة الأستبيان .

أما النقطة الثانية فهى أن كل النقاط الأحد عشر بإستثناء واحدة تركزت فى مهارات خاصة بالتعامل مع العنصر البشرى (مثل الأتصالات ، التحفيز ، التشاور) . ولم تتضمن أياً من الموضوعات شديدة الأهمية أية مهارات فنية (بما فى ذلك التكنولوجيا المعقدة) ، كما لم يتضمن إلا واحداً منها فقط موضوع يندرج تحت بند المعرفة المتابعة (الدائمة للتغيرات فى التشريعات واللوائح المنظمة) . ومن هذا يتضح أن التعامل مع الأفراد بفاعلية فى أوقات التغير الأجتماعى السريع ، حتى بيئات

الأعمال التى تتميز بالإستقرار هو تحد عام يواجه جميع المشرفين .

البرنامج التدريبى الإدارى يوفر عدة فرص لنظم المياه الأمريكية :

أتاحت عملية إعداد برنامج تدريبى يعلم ويدعم المهارات المطلوبة لزيادة فعالية التعامل مع الآخرين عدة فرص أمام شركة نظم المياه الأمريكية .

كانت أهم تلك الفرص هى تضمين جدول أعمال جورج و. جونستون ، الرئيس التنفيذى الأعلى للمنظمة ، وقتاً لكى يحدث المشاركين فى البرنامج التدريبى الإدرى ، عن رؤيته لمستقبل المنظمة . وقد خصص نصف وقت هذا الاجتماع على الأقل لأسئلة المشاركين . وقد صرح أغلب المشاركين أن قدرتهم على أداء دورهم كمديرين قد تحسنت بصورة ملموسة بعد سماعهم لرؤية رئيس الشركة فيما يتعلق باتجاه الشركه مستقبلياً من فمه مباشرة .

من الفرص الاخرى التى وفرها البرنامج إتاحة الفرصة لاجتماع شاغلى المناصب الإدارى بشركة نظم المياه الأمريكية من جميع أنحاء البلاد لمناقشة ردود الفعل التى أثارتها الفلسفات الإدارية الحديثة . وذلك حيث قرأ كل من المشاركين واحدة من عدة فلسفات إدارية معاصرة سبق اختيارها ، وجاء إلى الاجتماع مجهزاً ليناقش بعمق يمكن تطبيق تلك الفلسفة على نطاق عمله أو عملها ، وما هى العقبات التى يجب التغلب عليها حتى يمكن استخدام هذه الفلسفة الإدارية الحديثة بفعالية .

أما الفرصة الثالث فكانت تطويع تمرين خاص بمحاكاة الأنشطة التجارية ، لاستخدامه فى البرنامج ويتضمن تمرين المحاكاة هذا والذى يستغرق يوماً واحداً، تصميم وبناء نظام للتوزيع وهيكلاً يدعمه لضخ المياه الملونة أفقياً لحوالى ١٢ قدماً . وبالتعاون الوثيق مع مبتكر هذا النموذج تمكنت شركة نظم المياه الأمريكية ، من تطويع هذا التمرين لدعم الأهداف الثمانية للبرنامج الجديد . ويوضح التمرين لشاغلى المناصب الإدارية الطريقة التى يتعاملون بها مع بعضهم البعض أثناء تركيزهم على المهمة التى بأيديهم . والمهام الرئيسية التى ينشغل بها المشاركون هى التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة ، أكثر من تلقى المحاضرات ، وتدوين المذكرات . لكن المهام تأتى فى المرتبة الثانية بالنسبة لهذا البرنامج التدريبى حيث ديناميكيات التعامل مع الأفراد هى المهارة الأساسية المستهدف تعليمها لهم . ويخرج المشاركين من البرنامج وقد ازداد تفهمهم لمهاراتهم السلوكية حيث أتيحت لهم الفرصة لملاحظة نمط سلوكهم الإدارى فى بيئة التدريب الخالية من ضغوط التحديات التى تواجههم فى بيئة العمل العادية . كما أنهم يكتسبون رؤى فيما يتعلق بالسمات الحقيقية لتطبيق النظريات والفلسفات الإدارية الحديثة بدلاً من الإكتفاء بتعلمها نظرياً فقط .

والفرصة الرابعة التى أتيحت لنظم المياه الأمريكية ، هى تكريس يوم عمل كامل لموضوع الحوافز . ويؤكد هذا اليوم المكرس للتحفيز على أن جودة وكمية العمل التى يحصل عليها المديرين من مرؤوسيهم تساوى فى الغالب ما يقوم المديرون أنفسهم بدعمه ، سواء إرادياً ولا شعورياً . وقد تمت مناقشة طرق فعالة وإبتكارية لدعم السلوكيات المطلوبة بالتفصيل وبأسلوب متعمق . ويخرج المديرون من تلك المناقشات ، وقد تأكد فهمهم لواحد من أعظم مبادئ الإدارة وهو أن الافعال التى يتم تدعيمها إيجابياً يتم أدائها كما هو مطلوب .

ومن الفرص الأخرى ، التى اتاحها هذا البرنامج فرصة دعم المهارات المتعلقة بالسلوكيات الإدارية التى تم تعلمها من خلال الدورات التدريبية السابقة الخاصة بالتنمية الإدارية ، وتطبيق هذه المهارات على مواقف جديدة . ومرة أخرى لجد أن دراسات الحالات التى تم صياغاتها لهذا البرنامج قد بنيت على أساس الموضوعات التى تم تحديدها من خلال تحليل الاحتياجات . وتم تكوين مجموعات صغيرة من المشاركين فى البرنامج ، وقاموا باستخدام معلوماتهم عن الإحتياجات تحفيز مختلف أنماط البشر فى اقتراح حلول ممكنة للسلوكيات المنتشرة .

التقييم يساعد على تحديد فعالية التدريب :

اختارت نظم المياه الأمريكية المشاركين فى الخمس دورات المنعقدة فى ١٩٩٣ كمبحوثين لإجراء دراسات التقييم عليهم . وقد تم تحديد العاملين المكونين لمجموعات

التحكم فى نفس الوقت الذى فيه تحديد العاملين المرشحين للدورة التدريبية .

ومجموعة التحكم هى مجموعة موازية للمجموعة التى تتلقى التدريب ، وتتماثل صفات أعضائها بأكبر قدر ممكن ، مع صفات مجموعة المتدربين تقريباً ، يوكون لهم نفس المسميات الوظيفية ، والخبرة العملية ، والموقع الجغرافى لمحل العمل بقدر الإمكان . وتكون درجات التقييم التى يحصل عليها أعضاء كلاً من المجموعتين، قبل التدريب متساوية إحصائياً تقريباً ، فى الظروف العادية . ويقيس تقييم ما بعد التدريب أثر العوامل الخارجية فقط بالنسبة لمجموعة الضبط (العوامل الأخرى خلاف التدريب. أما بالنسبة للمجموعة المتدربة فإنه يقيس آثار كلاً من العوامل الخارجية والتدريب معاً .

ومن فإن الفروق ما بين قياسات كلاً من المجموعتين فى تقييم ما بعد التدريب ، يمكن نسبتها إلى التدريب بدرجة كبيرة من الثقة .

أرسلت إدارة تنمية العاملين ، ١١٠ مجموعة أستمارات أستبيان ، فى منتصف فبراير ، إلى حوالى ١١٠ من المشاركين فى البرنامج التدريبى و مثلهم تقريباً لأعضاء مجموعات التحكم المقابلة لهم . وكانت كل مجموعة تتكون من أستمارة مخصصة للمشارك ، وأستمارة يملائها مدير من المستوى الأعلى للمشارك (مشرف) ، يختاره المشارك بنفسه ، وأستمارة ثالثة يملاءها أحد مرءوسى المشارك أيضاً يختاره المشارك ، أو يختار زميل مساو له فى حالة ما إذا لم يكن رئيساً لغيره . وقد تم استرداد أكثر من ٧٢٪ من أستمارات الأستبيان الأساسية (قبل التدريب) التى أرسلت للمشاركين، و٦٢٪ من تلك التى أرسلت لأعضاء مجموعات التحكم المقابلة . كما تم أيضاً أسترداد أكثر من ٥٩٪ من مجموعات أستمارات المتابعة (بعد التدريب) التى أرسلت للمتدربين ، و٤٦٪ من تلك التى أرسلت لأعضاء مجموعات الضبط . وقد أوضح التقييم الإحصائى ، الذى تم على مجموعات الأستمارات التى تم استردادها ، أن قياسات المجموعتين (المجموعة المشاركة ومجموعة التحكم) متساوين بصفة أساسية * . وكانت هذه الحقيقة الإحصائية مهمة للدراسات التى تجريها نظم المياه الأمريكية ، حيث لم يظهر أن القدرات القيادية ، لأى من أعضاء مجموعات المتدربين ولا مجموعات التحكم المقابلة ، تتفوق بصورة ملموسة عن الأخرى قبل التدريب . وبناءا عليه فإن الاختلافات التى سوف تظهر بينهما بعد التدريب يكمن نسبتها إلى التدريب، لا إلى وجود اختلافات شخصية ما بين افراد المجموعتين .

أما تقييم ما بعد التدريب فقد أجرى على مجموعات المشاركين ، بعد ستة أسابيع من أنتهاء الدورة التدريبية الخاصة بكل . وبالنسبة لمجموعات التحكم فقد أجرى تقييم ما بعد التدريب عليهم جميعاً بعد أنتهاء البرنامج التدريبى الأخير بستة اسابيع أيضاً . وقد أظهر تقييم ما بعد التدريب .

(شكل ٣) أنه لم يحدث تغيير يذكر فى القدرات القيادية المدركة بالنسبة لمجموعات الضبط فيما بين التقييم الذى تم فى إبريل وذلك تم فى أغسطس #.

---

* أوضح مؤشر ويتنى – مان الإحصائى أن الدرجات المجمعة للمجموعة المشاركة مساوية للدرجات المجمعة لمجموعة التحكم بنسبة ثقة ٥٪ .

أوضح مؤشر وثنى – مان الإحصائى أن الدرجات المجمعة لمجموعات التحكم فى أبريل الأربع والأربعين (٤٤) سؤالاً مساوية للدرجات المجمعة لهم فى اغسطس ، وذلك بنسبة ثقة ٥٪ .

الأسئلة

أما بالنسبة للمحموعة المشاركة فى التدريب فقد زادت قدراتهم الإدارية المدركة بالنسبة لجميع أسئلة الأستبيان الأربع والأربعين # . فى كل من الأهداف الرئيسية للبرنامج جاء قياس سؤال واحد على الأقل من الأسئلة التى تقيس السلوك ، مرتفعاً عن قياسه لما قبل التدريب بما يزيد عن ٧,٨٪ وتظهر الزيادات التالية فى القياسات ذلك :

- توصل أهداف فريق العمل – ٨,٨٪ (أى يوصل أهداف فريق العمل للرئيس المناسب ؛ سؤال ٣ فى أستمارة التقييم) .
- يرفع من كفاءة تدفق الأتصالات – ٧,٩٪ (يوصل المعلومات بسرعة كافية لتمكين الآخرين من أداء مهامهم فى الوقت المناسب ؛ سؤال ٨) .
- يحفز العاملين – ٩,٤٪ (يبحث عما

يؤديه الأفراد بطريقة سليمة و يزودهم بالتدعيم الإيجابي : سؤال ١٣) .

- أسلوبه في الأتصال مثالي – ٨,٨٪ (يوائم ما بين الرسالة الشفوية التي يرسلها وبين حركات جسده حين يتعامل مع الجمهور ؛ سؤال ٣٧) .
- يطبق أكثر الأساليب الإدارية فعالية – ٩,٨٪ (يضع حلولاً مبتكرة من خلال تطبيقه لأحداث الفلسفات الإدارية ؛ سؤال ٢٠) .
- توجيه الأسئلة دون معارضة – ١٠,٩٪ (يخلق جواً يشجع الآخرين على سؤال الأسئلة المناسبة ؛ سؤال ٢٥) .
- يفوض السلطات للمرؤوسين – ٧,٨٪ (يتابع المهام التي فوضها على فترات مناسبة ؛ سؤال ٣٤). يحافظ على احترام العاملين للقانون – ١٠,٤٪ (يعقد مقابلات فعالة لتقييم الأداء ويلتزم بأداء مهام التقييم ؛ سؤال ٢٩) .

وقد زادت القياسات الخاصة بكل الأسئلة الخمسة التي تتناول السلوكيات الخاصة بالحوافز بنسب تتراوح من ٨,١٪ إلى ٩,٤٪ ، مما أظهر أثر وأهمية برنامج تخصيص برنامج تدريبي إداري ثالث لهذا الموضوع بمفرده .

وقد أكد حجم التغيير الحادث بغد التدريب، مع عدم وجود أثر للعوامل الخارجية على سلوك العاملين أثناء أدائهم لواجباتهم الإدارية ، أن برنامج التدريب الإداري يؤثر إيجابياً على قدراتهم القيادية . كما أظهرت الدراسة الخاصة بتقييم التدريب أن التغيير حدث في المجالات التي كان مطلوباً إحداث أكبر التغييرات بها .

وساعدت الأسئلة التي سجلت إجابتها أقل مستويات الزيادة ، على تأكيد الدقة والعناية التي أجريت بها الدراسة . فمن ضمن خمس مجالات ، كانت الزيادة فيهم غير كبيرة إلى حد اعتبارها ذات أهمية، بدأت أربعة مستويات منها (قبل إجراء البرنامج) عند مستويات تعتبر عالية بصورة غير عادية . (٣,٧١ ، ٣,٧٩ ، ٣,٨٢ ، ٣,٨٢) وذلك على مقياس من خمس درجات . وبعد أنتهاء البرنامج التدريبي الإداري ، زادت المقاييس الخاصة بتلك المجالات الأربعة ما بين ٠,١٠ و ٠,١٥ نقاط ، وهو ما تعتبر طبيعياً في مجال التدريب ، حين تكون القياسات الأبتدائية مرتفعة إلى هذا الحد. أما المجال الخامس الذي لم تأت الزيادة فيه كافية لاعتبارها ذات أهمية ، فكان الوقت الذي مر غير كاف لتوقيع ملاحظة التغير المطلوب .

(حيث كان السؤال مدى العناية التي بذلت في هذه الأستبيان . حيث في حالة ظهور إختلاف إحصائي ذو بال ، في حين أنه من المستحيل منطقياً ملاحظة تغير في تلك الفترة القصيرة ، بالنسبة لهذا السؤال بالذات ، فإن بقية الدراسات كانت ستصبح موضع شك ، لكن بما أن نتائج هذا البند متمشية مع ما هو متوقع له فإن ذلك قد دعم من مصداقية الدراسة ككل .

الخلاصة

أهم نتيجة يمكن استخلاصها من تقييم التطبيق هي أن التدريب – الذي تم ربطه جيداً باحتياجات المنظمة – يؤثر في السلوكيات الحاسمة في زيادة فعالية . ومن الواضح أنه حين يدرك المشاركين في التدريب أن المعلومات مهمة ، فإنهم يتعلمونها . وفي حالة التدريب الإداري السابق فإنه قد تم تحديد المعلومات المهمة بالنسبة للإدارة ، باستخدام تحليل الاحتياجات ، ثم تم تصميم برنامج خصيصاً لتلبية تلك الاحتياجات . وكانت آثار هذا البرنامج في مجال العمل ملموسة وقابلة للقياس .

المراجع :

(١) الغرفة التجارية الصناعية ، مركز البحوث "التدريب وأهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية" السعودية ١٩٨٣ .

(2) " HOW TO GUIDE CREATING AND UALIDATING RELLLLEVANT TRAINING" PERSONNEL ,DEVELOPMENT ,AMERICAN WATER SYSTEMS , VOORHEES , NJ , USA. 1988

(3) ROBERTS , K H ., AND HUNT , A.M. "ORGANIZATIONAL BEHARIOR" ,PWS - KENT ,BOSTON ,1991

(4) HODGETTS , R.M. "ORGANIZATIONAL BEHARIOR , THEORY AND PRACTICE, "MACMILLAN , N . Y . 1991

(5) KOSSEN , S . , "THE HUMAN SIDE OF ORGANIZATIONS" , HARPER COLLINS , N . Y 1991

(6) SZILAGYI , A D . , AND WALLACE , M . J ., "ORGANIZATIONAL" BEHARIOR AND PERFORMANCE, "SCOTT , FORESMAN AND CO ., ILLINOIS , 1990

(7) WHITE , D - ,AND BEDNAR , D ., "ORGANIZATIONAL BEHARIOR: UNDERSTANDING AND MONAFING PEOPLE AT WOTK "ALLYN AND BACON , BOSTON , 1990



أستخدام الأساليب الكمية لتحديد حد الإحتفاظ فى تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية تجاه الغير بالتطبيق على فرع تأمين الحريق

إعداد

دكتور / محمد وحيد عبد البارى

أستاذ مساعد بقسم الرياضة والتأمين

كلية التجارة – جامعة القاهرة

دكتورة / نادية أحمد حسن

مدرس بقسم الرياضة والإحصاء والتأمين

كلية الإدارة–أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تقديم :

تعتبر قاعدة إنشاء الخطر من القواعد الفنية للتأمين والتى يجب توافرها فى الخطر حتى يكون قابلاً للتأمين[1] ويقصد منها إن يكون الخطر منتشر جغرافياً أو مالياً لأو بالنسبة لظاهرة الخطر أى لا يكون الخطر مركز جغرافياً أو مالياً أو بالنسبة لظاهرة الخطر حتى لا يؤدى تحقق ظاهرة الخطر المؤمن منه فى صورة حادث لخسارة مالية مركزة قد لا تستطيع منشأة التأمين تحملها أو قد يؤدى تحققها فى صورة حادث لمشاكل مالية لمنشأة التأمين أو التأثير على سمعة منشأة التأمين فى السوق المحلى . ولكن تحت ضغط المنافسة بين منشآت التأمين وخوفاً من ضياع العمليات التأمينية من منشأة التأمين . كذلك نتيجة طلب أصحاب الأخطار الكبيرة الحجم ورغبة من المنشأة للحفاظ على عملائها . بالإضافة لذلك فإن من سمات الأقتصاد الذى نعيشه فى هذه الأيام هو كبر حجم الأصول وتركز هذه الأصول فى منطقة جغرافية واحدة مع أن معظم هذه الأخطار من الأخطار الجيدة نوعاً ما نظراً لما يتميز به الوقت الحاضر من فاعلية وكفاءة وسائل الوقاية والمنع وقدرتها على التأثير فى عناصر الخطر سواء احتمال تحقق ظاهرة الخطر فى صورة حادث أو حجم الخسارة المالية المتوقعة بالاضافة لرغبة أصحاب الاخطار واغلبهم من الفنيين للتفرغ لأعمالهم الفنية حتى يبتكروا فيها مع نقل عبء الأخطار التى يتعرضون لها لشخص آخر يكون قادراً على إدارة هذه الأخطار بأفضل اسلوب ممكن .

كما إن من السمات الخاصة بالتأمين التجارى تحصيل تكلفة خدمة الحماية التأمينية من طالب التأمين مقدماً وهو ما يعرف بقسط التأمين[2] وهذا القسط غير قابل للتعديل خلال مدة التأمين وحيث أن العامل المؤثر فى تحديد هذا القسط هو كيفية تحديد نصيب هذا القسط من التعويضات المستحقة عن مطالبات الفرع الذى يقع فيه نوع التأمين المطلوب ويتوقف ذلك على خبرة منشأة التأمين السابقة والإحتمالات الفعلية – الماضية – عن إحتمال حدوث الحادث وحجم الخسارة المالية المتوقعة للخطر المؤمن منه وحتى يقل الإنحراف بين الإحتمالات الفعلية – الماضية – والإحتمالات التقديرية – المتوقعة – يجب توافر عدد كبير من الوحدات المعرضة لنفس ظاهرة الخطر لذا فإن منشأة التأمين تحاول قبول أكبر قدر ممكن من العمليات التأمينية المعروضة عليها حتى تقترب من الإحتمالات الفعلية[3] وبالتالى لا تتعرض منشأة تأمين لمشاكل مالية سواء من ناحية عدم كفاية الأقساط لسداد الإلتزامات المستحقة عليها أو تتعرض لفقدان السوق لزيادة قيمة الأقساط الخاصة بها عن الأقساط التى تقدمها منشآت التأمين الأخرى.

أيضاً فإن منشأة التأمين تحاول بقدر الإمكان الحفاظ على سمعتها فى السوق وذلك بالإقلال بقدر الإمكان من العمليات المرفوضة بقصر هذا الرفض على العمليات الرديئة فقط أو غير القابلة للتأمين أو التى يكون التأمين غير ذى جدوى بالنسبة لها حتى لا تكون منشأة التأمين عرضة لإهتزاز مقدرتها التأمينية لدى عملائها أو العملاء المنتظرين .

لذلك فإن منشأة التأمين فى الوقت الحالى وفقاً للعوامل السابق ذكرها تضطر لقبول أخطار مركزية مالياً أو جغرافياً أو بالنسبة لظاهرة الخطر . وبالتالى فإنها تكون متعرضة لخطر مواجهة خسائر

مالية مركزة قد لا تستطيع تحملها أو قد تؤدى لمشاكل مالية لها أو تؤثر على سياستها الإستثمارية أو سمعتها فى السوق المحلى وتقوم منشأة التأمين بمواجهة هذا الخطر بأسلوبين مختلفين :-
أ - المشاركة فى التأمين[4] .
ب - إعادة التأمين[5] .
ومع إختلاف الأسلوبين من الناحية القانونية إلا انهما يتفقان معاً من الناحية الفنية وهى إحتفاظ منشأة التأمين المباشر بحصة معينة تتناسب مع إمكانياتها وقدراتها المالية والفنية والتنازل عن باقى العملية التأمينية لشركات تأمين أخرى - سواء كانت شركات تأمين مباشرة أو شركات متخصصة فى إعادة التأمين - نظير التنازل من جانبها عن حصة من قسط التأمين الذى حصلت عليه من المؤمن له مقابل تحمل المؤمن المتنازل له بحصة من التعويضات لتسوية المطالبات المستحقة فى حالة تحقق الحادث المؤمن منه وفقاً لبنود الإتفاق بينهما .

المشكلة محل البحث :

كيفية تحديد حد الأحتفاظ المناسب للمؤمن الأصلى بما يتضمن تحقيق الأهداف التالية :-
١ - أن يتناسب هذا الحد مع مقدرة المؤمن الأصلى الإستيعابية وبالتالى عدم تعرضه لأعباء مالية لا يكون قادراً على تحملها .
٢ - أن يكون هذا الحد كافياً للمنشأة للحصول على أكبر قدر ممكن من قسط التأمين حتى تتوافر للمنشأة السيولة الكافية لتحقيق أغراضها المختلفة وعدم التأثير على سياستها الإستثمارية.
٣ - تحقيق التوازن فى عمليات منشأة التأمين وعدم وجود إنحرافات كبيرة بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات المتوقعة .

الهدف من البحث :

إقتراح أسلوب علمى كمى لتحديد حد الإحتفاظ فى منشأة التأمين بالنسبة لتأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية بالتطبيق على فرع الحريق يأخذ فى الأعتبار معظم العوامل الكمية المؤثرة فى تحديد حد الإحتفاظ والإبتعاد بقدر الإمكان عن الأساليب الشخصية التى تعتمد على شخصية متخذ القرار فى إعادة التأمين والتى تختلف بإختلاف شخصية متخذ القرار بما يضمن الإستقرار لسياسة إعادة التأمين فى منشأة التأمين وعدم إختلافها بتغير شخصية متخذ القرار .

أهمية البحث :

أ - على المستوى القومى :
١ - حماية الأقتصاد القومى من الهزات الأقتصادية العنيفة نتيجة تعرض الأقتصاد القمى لكوارث فى حالة زيادة هذا الحد عن المستوى المناسب وبالتالى عدم مقدرة منشأة التامين المحلية لتحمل نتائج تحقق هذه الكوارث بالنسبة للحد المحتفظ به لديها[6] .
٢ - الحفاظ على عدم تسرب العملات الأجنبية للخارج فى صورة أقساط إعادة تأمين صادر خارجى وذلك فى حالة إنخفاض حد الأحتفاظ عن المستوى المناسب مما يؤثر على ميزان المدفوعات القومى .
٣ - ضمان الأستقرار لسوق التأمين المحلى وعدم تعرض منشآت التأمين المحلية لمشاكل مالية تهدد قدرتها على الأستمرار فى السوق .
ب - على مستوى منشأة التأمين :
١ - ضمان الأستقرار المالى لمنشأة التأمين وبالتالى زيادة قدرتها التنبؤية ورسم سياستها المالية وتحقيق التوازن المطلوب بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة وبالتالى زيادة قدرتها على رسم السياسة الإستثمارية لها وتوفير الإستقرار والضمان لها.
٢ - عدم تعرض المنشأة لهزات إقتصادية كبيرة ناشئة عن الإنحراف بين الإحتمال الفعلى والمتوقع لمعدل الخسارة الفنى بها.
٣ - ضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من قسط التأمين وعدم التنازل عنه بما يتيح لها الحصول على أكبر عائد مناسب من وراء العمليات التأمينية التى تزاولها .
ج - على مستوى المؤمن لهم :-
١ - ضمان توافر المقدرة الكافية لمنشأة التامين على سداد التعويض المناسب له عن المطالبات المستحقة نتيجة تحقق الحادث المؤمن منه فى الوقت المناسب .
٢ - توافر الحماية التأمينية المناسبة للمؤمن له بالتكلفة المناسبة والعادلة .

فروض البحث :

١ - هناك مجموعة من العوامل المؤثرة فى تحديد حد الإحتفاظ بمنشأة التأمين وهذه العوامل معظمها قابل للقياس الكمى .
٢ - يمكن إقتراح نموذج رياضى لتحديد حد الإحتفاظ بمنشأة التأمين يحقق الأهداف التى تسعى منشأة التأمين لتحقيقها من وراء عملية إعادة التأمين وكذلك يأخذ فى الإعتبار القيود المفروضة على متخذ القرار عند هذا الحد .

أسلوب الدراسة :

تعتمد الدراسة فى هذا البحث عل أسلوبين متكاملين .
الأسلوب الأول أسلوب مكتبى ويعتمد على الإطلاع والإلمام بمعظم الأبحاث والكتابات السابقة فى هذا المجال .
الأسلوب الثانى أسلوب إحصائى ويعتمد على تجميع البيانات اللازمة لتطبيق النموذج المقترح .

منهج البحث :

تنقسم الدراسة فى هذا البحث إلى مقدمة ومبحثين كما يلى :-
١ - مقدمة .
٢ - المبحث الأول حد الإحتفاظ والعوامل المؤثرة فيه .
٣ - المبحث الثانى النموذج الرياضى المقترح .
النتائج والتوصيات .
الملاحق .

حدود البحث :

ستقتصر الدراسة فى هذا البحث على شركات قطاع الأعمال نظراً لأنها تمثل حوالى ٨٠٪ من حجم الإصدارات التأمينية

فى السوق المحلى وذلك لفترة ١٠ سنوات من ٨٩/٨٨ وحتى سنة ٩٨/٩٧ .

مقدمة :

تتسم تأمينات الممتلكات والمسئولية بمجموعة من السمات التى تميزها عن تأمينات الحياة سواء من ناحية الأخطار المؤمن منها . أو من ناحية وثائق التأمين التى تقدمها[٧] . وهذه السمات هى التى تفرض عليها إستخدام أسلوب مختلف عن تأمينات الحياة . ويعتبر تأمين الحريق والحوادث المتحالفة معه واحداً من الفروع الهامة لتأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية . والجدول التالى يوضح أقساط تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية بفروعها المختلفة وأقساط تأمين الحريق والحوادث المتحالفة والأهمية النسبية لتأمين الحريق والتطور الذى حدث لهذه الأقساط خلال سلسلة زمنية .

جدول (١)

أقساط تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية وأقساط تأمين الحريق

خلال الفترة من ٩٣/٩٢ إلى ٩٨/٩٧

السنوات	(١) أقسام تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية	(٢) أقساط تأمين الحريق	٢ : ١ النسبة	تطور أقساط التأمينات والممتلكات والمسئولية المدنية	تطورات أقساط تأمين الحريق
٩٣/٩٢	٩١٦١٩٢	٢٢٤١١٧	٢٤,٥	---	---
٩٤/٩٣	١٠٩٣١٤٩	٢٦٥٦٢١	٢٤,٣	١١٩,٣	١١٨,٥
٩٥/٩٤	١٣٠٢٨٢٠	٢٨٣٨٥٠	٢١,٨	١٤٢,٢	١٢٦,٧
٩٦/٩٥	١٣١٧٥١٧	٢٨٢٤٣٧	٢١,٤	١٤٣,٨	١٢٦,٠
٩٧/٩٦	١٣١٠٨١٧	٢٧٦٣٠٨	٢١,١	١٤٣,١	١٢٣,٣
٩٨/٩٧	١٣٥٣٧٢٨	٣٠٢٣٩٧	٢٢,٣	١٤٧,٨	١٣٤,٩

المصدر : الكتاب الإحصائى السنوى عن نشاط سوق التامين فى جمهورية مصر العربية . "الهيئة المصرية للرقابة على التأمين" السنوات ٩٣/٩٢ إلى ٩٨/٩٧ .

من الجدول السابق يلاحظ أن أقساط تأمين الحريق لم تقل فى أى سنة من سنوات الدراسة عن ٢١,١٪ من إجمالى أقساط تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية مما يشير إلى أقساط تأمين الحريق تمثل أكثر من ٢١٪ من أقساط تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية مما يظهر أهمية تأمين الحريق كفرع من فروع هذا النوع من التأمين .

كذلك فإن الجدول التالى يوضح معدل الخسارة الفنى فى كل من تأمين الحريق وتأمين الممتلكات والمسئولية المدنية .

جدول (٢)

معدل الخسارة الفنى فى تأمين الحريق وتأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية

خلال الفترة ٩٤/٩٣ - ٩٨/٩٧

فرع تأمينات الممتلكات والمسئولية السنة	الحريق ٪	النقل البحري ٪	النقل الداخلي ٪	أجسام السفن ٪	الطيران ٪	الحوادث ٪	الهندسي ٪	السيارات إجباري ٪	السيارات تكميلي ٪	البدل ٪	الطبي ٪
٩٤/٩٣	٤٤	٢٣,٥	٢١,٥	٣٧,٧	٥٦,٨	٤٩,٢	٨٧,٥	١٧٩,٣	٦٦,٥	---	---
٩٥/٩٤	٣٧,٩	٤٥,٦	٤٥,١	٣٢,٤	١٦٥,٩	٤٨,٤	٢٦,٤	١٢٤,٤	٦٠,٠٠	٢١٧,١	٩٦,٧
٩٦/٩٥	٢٩,٩	٣٣,٣	٩٢,١	٥٣,٦	٢٥,٠	٢٣,٦	٤,٦	١٨٣,١	٧٧,٢	٨٧,٨	٨٠,١
٩٧/٩٦	٢٩,٤	٢٤,٩	٣١,٥	١٢٣,٢	٥٠,٥	٩٢,٥	٢٠٦,٤	٦١,١	٦٤,٠٠	٢٣٥,٥	١١٢,٨
٩٨/٩٧	٦٤,٨	٢٥,٨	٣٢,٩	٦٨,٦	---	١٢,٣	١٠٣,٨	٨٠,٧	٥٢,٢	---	٩٠,٤
س ٪	٤٠,٥	٣٢,٤	٣٩,١٢٥	٦٩,٤٥	٦٠,٣٥	٤٤,٥	٨٥,٣	١١٢,٣٢٥	٦٣,٣٩	١٣٥,١	٩٥

المصدر : الكتاب السنوى عن نشاط سوق التامين فى جمهورية مصر العربية "الهيئة المصرية للرقابة على التأمين" عن السنوات السابقة .

يلاحظ أن الوسط الحسابى لمعدل الخسارة الفنى لتأمين الحريق خلال سنوات الدراسة ٤٠,٥٪ ويعتبر هذا المعدل من أفضل معدلات الخسارة الفنية بإستثناء النقل البحرى والنقل الداخلى مما يشير إلى سلامة نتائج عمليات تأمين الحريق فى السوق المحلى . والجدول التالى يوضح نتائج عمليات تأمين الحريق من حيث معدل الخسارة الفنى ومعدل مصروفات الإنتاج ومعدل المصروفات الإدارية ومعدل عائد إستثمار أموال تأمين الحريق والفائض أو العجز فى هذا الفرع .

جدول رقم (٣)
نتائج الأعمال فى فرع تأمين الحريق خلال الفترة
عن الإكتتاب المباشر

البيان السنوات	معدل الأقساط (١)	معدل عائد الاستثمار (٢)	اجمالي ١ + ٢	معدل الخسارة الفني	معدل مصروفات الانتاج	معدل المصروفات الإدارية	اجمالي	الفائض أو العجز
٩٤/٩٣	١٠٠	١١,٧	١١١,٧	٤٥,١	٢٧,٣	٦,٥	٧٨,٩	٣٢,٢
٩٥/٩٤	١٠٠	١١,٦	١١١,٦	٣٧,٩	٢٦,٦	٧,٨	٧٢,٣	٣٩,٣
٩٦/٩٥	١٠٠	١٠,٣	١١٠,٣	٢٧,٩	٣٤,٦	٨,٩	٨١,٤	٢٨,٩
٩٧/٩٦	١٠٠	١٠,١	١١٠,١	٢٩,٤	٣٧,٠	٩,٦	٧٦,٠	٣٤,١
٩٨/٩٧	١٠٠	١٠,٣	١١٠,٣	٦٤,٨	٣٥,٠	١٠,٠	١٠٩,٨	٠٠,٥

المصدر : الكتاب الإحصائى السنوى . مرجع سابق .

يلاحظ أن فرع تأمين الحريق يحقق فائض فى جميع سنوات الدراسة . كذلك فإنه من الناحية الفنية فإن وثيقة تأمين الحريق تقدم خدمة الحماية التأمينية من خطر الحريق ويمكن أن يضاف لها خطر أو أكثر من الأخطار التالية كالصاعقة ، الإنفجار ، الشغب والإضطرابات الأهلية ، المسئولية المدنية تجاه الغير من خطر الحريق ، خسائر التوقف عن العمل الناشئة عن الحريق ، الزلازل ...

المبحث الأول

حد الإحتفاظ والعوامل المؤثرة فيه

من المتعارف عليه أن التأمين كنظام تعتمد فكرته الأساسية على أن يتم توزيع الخسارة المالية التى تلحق بالبعض المشتركين فى هذا النظام نتيجة تحقق الحادث المؤمن منه على كل المشتركين فى النظام وفقاً لدرجة الخطورة التى يمثلها كل منهم ، أو هو إحلال خسارة مالية محدودة مؤكدة – قسط التأمين – بخسارة مالية كبيرة محتملة الحدوث[٩] . وهو نوع من التكافل الإجتماعى المنظم بين الأشخاص المتعرضين لنفس ظاهرة الخطر . وحتى يأتى التأمين بثماره الفعلية يجب توافر أكبر عدد ممكن من الوحدات المتعرضة لنفس ظاهرة الخطر لنقترب من قانون الأعداد الكبيرة . وبالتالى فإن التأمين لا يعترف بالحدود الجغرافية بين الدول . مما دعى البعض ينادى بدولية التأمين ويتم تحقيق هذا الفرض عن طريق إعادة التأمين الخارجي .

ولقد شهدت الفترة الأخيرة العديد من التغيرات الأساسية فى المجال الأقتصادى بجمهورية مصر العربية بخصوص برنامج الإصلاح الأقتصادى وهذه التغيرات كان لها أكبر الأثر على قطاع التأمين التجارى والذى مر بالعديد من التغيرات المؤثرة وذلك تمهيداً لإنضمام مصر لإتفاقية تحرير التجارة والخدمات الدولية – الجات – وما تبع ذلك من تعديلات قانون على الإشراف والرقابة على سوق التأمين بمصر رقم ١٠ لسنة ١٩٨١ وذلك بالقانون ٩١ لسنة ١٩٩٥ والقانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٩٨ وذلك بإزالة أية قيود كانت مفروضة على ملكية القطاع الخاص – المصرى والأجنبى – لشركات التأمين وإعادة التأمين المصرية كبداية لإتمام عملية خصخصة شركات التأمين المصرية وإعطاء الفرصة للراغبين فى الإستثمار فى شركات التأمين . وتلخصت هذه التغيرات فيما يلى :–

١ الإستغناء عن التعريفات الموحدة لبعض أنواع التأمين والإعتماد على إيجاد تسعير مستقل لكل شركة تأمين فى هذه الأنواع وفقاً لخبرة شركة التأمين فى هذه الفروع وطبقاً لنتائج الإكتتاب التأمينى الفعلية لهذه الشركات .

٢ – الموافقة على تكوين شركات تأمين جديدة برأسمال خاص بالكامل كان مصرياً بالكامل أو رأسمال مصرى أجنبى وبدء ممارسة عمليات بالسوق المصرى المحلى سواء فى مجال تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية أو تأمينات الأشخاص .

٣ – السماح بتكوين شركات إعادة تأمين متخصصة مملوكة بالكامل لرؤوس أموال أجنبية .

وهذه التعديلات التى طرأت على قوانين الإشراف المصرية من شأنها أن تزيد من حدة المنافسة بين شركات التأمين العاملة فى السوق المحلى وسوف تتزايد هذه المنافسة بهذه التعديلات إلى أن يتم التوازن داخل السوق .

وتجاه هذه المنافسة ستجد الشركات العاملة فى السوق المحلى نفسها مضطرة لزيادة معدلات الإحتفاظ مع ضرورة الإلتزام بالقواعد الفنية لتحديد هذه المعدلات والتى سوف يكون لها أكبر الأثر فى تحديد الطاقة الإستيعابية للسوق المحلى المصرى .

تعريف الإحتفاظ :

الإحتفاظ هو تلك القيمة التى تقوم شركة التأمين بإحتجازها لصالحها من

العمليات التأمينية المباشرة أو غير المباشرة قبل القيام بإعادة التأمين . أو هو القيمة القصوى للإلتزام الذى تقرره كل شركة تأمين وفقاً لإمكانياتها وقدراتها لكل خطر تقوم بممارسة التأمين فيه .

وهذا التعرف يختلف عن تعريف الطاقة الإكتتابية لشركة التأمين والتى تتمثل فى مجموع المبالغ التأمينية المعاد تأمينها مضافاً لها ما أحتفظت به الشركة لنفسها وذلك بالنسبة لخطر معين .

وتتوقف الطاقة الإكتتابية على مقدرة شركة التأمين فى التنازل عنه للغير من الأخطار المقبولة عن طريق إعادة التأمين وقدرتها على الإحتفاظ بالخطر . وبالتالى فإن الطاقة الإكتتابية تكون أكبر من الإحتفاظ أو مساوية له فى حالة الإحتفاظ الكلى للخطر .

ويتوقف تحديد الإحتفاظ بشركة التأمين على مجموعة من العوامل المختلفة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع من العوامل :-

١ - العوامل الداخلية المؤثرة فى حد الإحتفاظ.

٢ - العوامل الخارجية المؤثرة فى حد الإحتفاظ .

٣ - العوامل الخاصة بمتخذ قرار إعادة التأمين فى منشأة التأمين .

أولاً : العوامل الداخلية المؤثرة فى تحديد حد الإحتفاظ

وهى مجموعة العوامل الخاصة بشركة التأمين وتختلف من شركة تأمين لشركة أخرى وفقاً لظروفها الداخلية . وهذه العوامل ليست ثابتة بل تتغير وفقاً للظروف الخاصة بشركة التأمين . وهذه العوامل قابلة للتعديل ويمكن التأثير وفقاً لما تراه الجمعية العمومية لهذه الشركة أو من تنيبه عنها فى إدارة هذه الشركة .

وهذه العوامل يمكن حصرها فيما يلي:-

١ - المركز المالى لمنشأة التأمين .

٢ - الإنحراف عن متوسط مبلغ التأمين للوثيقة .

٣ - خبرة شركة التأمين فى هذا الخطر .

٤ - درجة الخطورة للخطر المقبول تأمينه .

٥ - حجم العمليات التأمينية المقبولة .

١ - المركز المالى لشركة التأمين

من المتعارف عليه أن شركات التأمين منشآت ذات ثقة مالية أى أن التعامل معها يتم بناء على الثقة فى المركز المالى لها[١١] . حيث أن التأمين يعتبر خدمة مستقبلة وأن إلتزام شركة التأمين تجاه مجتمع المؤمن هم يكون مستقبلى ولذا يجب أن تتوافر الثقة فى مقدرة هذه الشركة فى الوفاء بإلتزاماتها تجاههم فى المستقبل . ويقصد بالمركز المالى لشركة التأمين صافى حقوق الملكية - حقوق حملة الأسهم التى تصدرها شركة التأمين - . وتتمثل فى رأس المال مضافاً إليه الإحتياطيات الرأسمالية التى تكونها الشركة وتعتبر حجز من الأرباح لتدعيم مركزها المالى أو الإحتياط لخسائر مستقبلة متوقعة أو لزيادة القدرة الإستيعابية للشركة أو تمهيداً لزيادة رأس المال بتحويل كل أو جزء من هذه الإحتياطيات لرأس المال . ومن هذا المنطق يميل البعض إلى إضافة مخصص التقلبات العكسية والذى يتم تكوينه فى السنوات التى يقل فيها معدل الخسارة الفنى عن متوسط معدل الخسارة الفنى لثلاث سنوات السابقة مباشرة[ ] للسنة التى يعد عنها الحسابات الختامية حيث يتم تكوينه بالفرق الموجب بين متوسط معدل الخسارة الفنى عن ثلاث سنوات السابقة ومعدل الخسارة الفنى الذى يخص السنة حيث أن معدل الخسارة الفنى الذى حسب على أساسه قسط التأمين يتم تقديره على أساس متوسطات وهذه المتوسطات لا تحقق التوازن إلا فى الأجل الطويل وبالتالى يتم الإحتياط بحجز جزء من أرباح السنوات التى يكون فيها معدل الخسارة الفنى أقل من المتوقع لمواجهة السنوات التى يكون فيها معدل الخسارة الفنى أكبر من المتوقع ولذا يرى أصحاب هذا الرأى أن هذا المخصص أقرب للإحتياطى من المخصص لأن الهدف منه هو مواجهة الخسائر المالية المتوقعة فى المستقبل .

كذلك فإن المخصص الإضافى يتم تكوينه لمواجهة الخسائر المالية المتوقعة فى المستقبل . وبالتالى فإنه لغرض البحث يتم تحديد حقوق المساهمين المعدلة وفقاً للمعادلة التالية :

حقوق المساهمين المعدلة =

رأس المال + الإحتياطيات الرأسمالية + مخصص التقلبات العكسية + المخصص الإضافى

وهناك علاقة طردية بين حقوق المساهمين المعدلة وبين حجم مبالغ التأمين المحتفظ بها أو حجم الخسارة المالية التى يمكن تحملها فكلما زادت حقوق المساهمين المعدلة كلما زادت مقدرة شركة التأمين على الإحتفاظ بمبالغ التأمين أو بمبالغ الخسائر المالية من العمليات التأمينية التى تمارسها مباشرة فى السوق الذى تعمل فيه أو من العمليات التأمينية الواردة لها.

ويتم تحديد حد الإحتفاظ بالنسبة لشركة التأمين وفقاً للمعادلة التالية :-

$$\text{حد الإحتفاظ} = \frac{\text{صافى العمليات التأمينية المحتفظ بها لدى الشركة}}{\text{العمليات التأمينية المباشرة + عمليات إعادة التأمين الواردة}}$$

وتحدد العلاقة بين حجم الإحتفاظ وحقوق المساهمين المعدلة وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{القدرة الإحتفاظية} = \frac{\text{صافى الأقساط المكتتبة}}{\text{حقوق المساهمين المعدلة}}$$

حيث أن صافى الأقساط المكتتبة = إجمالى الأقساط المكتتبة – إعادة التأمين الصادر .

والمؤشرات العالمية تحدد هذه النسبة $\frac{3}{1}$

والمؤشرات المحلية تحدد هذه النسبة $\frac{2}{1}$

ولتحديد صافى حقوق الملكية المعدلة لكل فرع من فروع التأمين يتم حسابه بنسبة من حقوق الملكية كنسبة أقساط تأمين الفرع إلى إجمالى أقساط فروع التأمين التى تمارسها شركة التأمين مضافاً إليه مخصص التقلبات العكسية والمخصص الإضافى لهذا الفرع .

٢ – الإنحراف عن متوسط مبلغ التأمين للوثيقة

من المعلوم أن تعريف الخطر بالنسبة لشركة التأمين هو الإنحراف الموجب بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات المتوقعة لحجم الخسارة المالية المتوقعة( ) .

وحيث أن صافى تكلفة خدمة الحماية التأمينية – القسط الصافى للتأمين – يتم تحديده وفقا للمعادلة التالية :–

القسط الصافى = احتمال حدوث ظاهرة الخطر المؤمن منه فى صورة حادث × قيمة الخسارة المالية المتوقعة أقصى خسارة مادية محتملة فى حالة تحقق ظاهرة الخطر المؤمن منه فى صورة حادث

وبإفتراض ثبات إحتمال حدوث ظاهرة الخطر فى صورة حادث حيث أنه يتبع توزيع إحتمالى نظرى معين يمكن التنبؤ به بسهولة فى حالة معرفة التوزيع الإحتمالى الذى يتبعه . وبالتالى فإنه هناك علاقة طردية بين مبلغ التأمين وقيمة الخسارة المالية المتوقعة فكلما زاد مبلغ التأمين كلما زاد حجم الخسارة المالية المتوقعة وبالتالى زاد الإنحراف بين الإحتمالات الفعلية والمتوقعة .

ويتم حساب الوسط الحسابى لمبلغ التأمين للوثيقة للسنة المالية السابقة للسنة التى يتم إعداد حساب حد الإحتفاظ بها وذلك بإتباع الخطوات التالية :–

١ – تقسيم مبالغ التأمين إلى فئات مالية يفضل أن تكون هذه الفئات متساوية ويشترط ن تكون هذه الفئات مقفلة ويتم تحديد عدد هذه الفئات وفقاً لطبيعة مبالغ التأمين السارية فى هذا الفرع التأمينى وإن كان يفضل ألا تقل عن خمس فئات ولا تتجاوز عشر فئات ويرمز لها بالرمز ف .

٢ – يتم تبويب وثائق التأمين وفقاً للفئات التى يقع خلالها مبلغ التأمين الخاص بها . وتسمى التكرارات ويرمز لها بالرمز ك .

٣ – توجد مراكز فئات مبالغ التأمين ويرمز لها بالرمز س وفقاً للمعادلة التالية:–

$$\text{مركز الفئة} = \frac{\text{الحد الأدنى للفئة + الحد الأعلى للفئة}}{2}$$

٤ – نوجد مجموع حاصل ضرب مراكز الفئات × التكرارات ويرمز لها بالرمز مج س . ك .

٥ – نوجد مجموع حاصل ضرب مربع مراكز الفئات × التكرارات المقابلة لها ويرمز لها بالرمز مج س٢ . ك .

من البيانات السابقة نوجد الوسط الحسابى والإنحراف المعيارى لمبلغ التأمين فى فرع التأمين الذى نحن بصدد حساب الإحتفاظ له وفقاً للمعادلات التالية :–

$$\bar{\text{س}} = \frac{\text{مجـ س . ك}}{\text{مجـ ك}}$$

$$\text{الوسط الحسابى لمبلغ التأمين للوثيقة بالفرع} = \frac{\text{مجموع حاصل ضرب مراكز الفئات × التكرارات المقابلة لها}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مجـ س}^2 \cdot \text{ك}}{\text{مجـ ك}} - \left(\frac{\text{مجـ س . ك}}{\text{مجـ ك}}\right)^2}$$

الانحراف المعياري لمبلغ التأمين بالفرع =

$$\sqrt{\frac{\text{مجموع حاصل ضرب مربع مراكز الفئات} \times \text{التكرارات المقابلة}}{\text{مجمع التكرارات}} - \left(\frac{\text{مجموع حاصل ضرب مراكز الفئات} \times \text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}}\right)^2}$$

ويوضح مدى الإتساق بين قيم مفردات المجتمع محل الدراسة وهو مجتمع مبالغ وثائق تأمين الحريق . وحيث أنه كلما زاد الإنحراف الموجب بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات التقديرية كلما زادت درجة الخطورة التى تتعرض لها شركة التأمين وبالتالى زاد مبلغ التأمين كلما زادت درجة الخطورة لشركة التأمين وحيث أن شركة التأمين تعمل فى ظل الظروف العادية فهناك توزيع شبه طبيعي لمبالغ التأمين فى الشركة بالفرع الذى نحن بصدده . وبدرجة ثقة ٩٩٪ فإن درجة الخطورة لمبلغ التأمين يمكن تحديدها وفقاً لمعامل الإختلاف لمبلغ تأمين الوثيقة بالفرع والذى يمكن تحديده وفقاً للمعادلة التالية :-

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{الوسط الحسابي}} \times ١٠٠ \quad (١٤)$$

ومما هو جدير بالذكر فهناك تناسب عكسى بين معامل الإختلاف لمبلغ التأمين وحد الإحتفاظ من مبلغ التأمين أو من حجم الخسارة المالية التى يحتفظ بها حيث أنه كلما زادت قيمة معامل الإختلاف دل ذلك على عدم الإتساق - التناسق - بين قيم مبالغ تأمين ووثائق التأمين السارية .

٣ - خبرة شركة التأمين

ويقصد بخبرة شركة التأمين فترة تعامل الشركة مع هذا النوع من الأخطار وبالتالى توافر المعلومات الكافية لدى شركة التأمين التى تمكنها من الحكم على سلوك الخطر وإمكانية التنبؤ بهذا السلوك فى المستقبل وفقاً لنتائج الفعلية الخاصة بشركة التأمين والخاصة بالتعامل مع هذا النوع من الأخطار وبالتالى يمكن تحديد السياسة الإكتتابية الخاصة بالشركة فى التعامل مع هذا النوع من الاخطار . سواء كان ذلك فى تحديد درجة الخطورة القصوى التى يمكن قبولها للتأمين أو لتحديد الحد الأقصى لدرجة الخطورة لهذا الخطر التى يمكن قبولها بالسعر العادى وكذلك تحديد نسبة الزيادة فى القسط وفقاً للزيادة فى درجة الخطورة. كذلك فإن توافر المعلومات الكافية نتيجة فترة الخبرة تعطى الفرصة لشركة التأمين لتحديد العوامل المؤثرة فى درجة الخطورة . ومما هو جدير بالذكر فإن هناك تناسب طردى بين خبرة شركة التأمين فى التعامل مع نوع معين من الأخطار وبين حد الإحتفاظ لمبلغ التأمين للخطر المؤمن منه . ومما يؤكد ذلك فإن شركات التأمين الحديثة تميل إلى تخفيض حد الإحتفاظ لأقل حد ممكن لعدم توافر الخبرة الكافية لديها . كذلك فإن شركات التأمين العريقة عند ممارستها لنوع معين من التأمين لخطر جديد التعامل فيه تميل لتخفيض حد الأحتفاظ بها لتلافى النتائج السيئة المتوقعة لعدم توافر الخبرة لديها وكثيراً لا تمارس هذا النوع من التأمين إلا بعد التأكد من وجود معيد التأمين الذى يقبل إعادة تأمين هذا النوع من الأخطار وغالباً ما يتم الإعتماد على خبرة معيد التأمين فى تحديد شروط التأمين وأسعاره والمزايا التأمينية له.

وحيث أن أسعار التأمين يتم حسابها على أساس الوسط الحسابي المتوقع لحجم الخسارة المالية المتوقعة وإحتمال تحقق ظاهرة الخطر المؤمن منه فى صورة حادث . وحيث أن حجم العمليات التأمينية الذى تحصل عليه شركة التامين يعتبر عينة من مجتمع الأصول المعرضة لنفس ظاهرة الخطر [١٥].

وكلما زادت فترة الخبرة لشركة التأمين كلما قل الإنحراف بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات المقدرة وبالتالى أقترب معدل الخسارة الفنى الفعلى من معدل الخسارة الفنى المتوقع . ولحساب أثر فترة الخبرة نتبع الخطوات التالية :-

١ - يتم حساب معدل الخسارة الفنى لشركة التأمين بالفرع المراد تحديد حد الإحتفاظ به خلال فترة ممارسة شركة التأمين لهذا النوع من التأمين .

٢ - يتم حساب الوسط الحسابى لمعدل الخسارة الفنى الفعلى للسوق المحلى ككل .

٣ - توجد الفرق بين معدل الخسارة الفنى الفعلى للشركة والوسط الحسابى

لمعدل الخسارة الفنى الفعلى للسوق وهو يعبر عن مدى خبرة شركة التأمين فى هذا النوع من التأمين .

٤ – درجة خطورة الخطر المؤمن منه

من الملاحظ أنه كلما زادت درجة خطورة الخطر المؤمن منه – زيادة إحتمال حدوث ظاهرة الخطر المؤمن منه عن الوسط الحسابى لإحتمال حدوث الحادث بالفرع التأمينى أو زيادة حجم الخسارة المالية المتوقعة للخطر المؤمن منه عن الوسط الحسابى لحجم الخسارة المالية المتوقعة بالفرع التأمينى – أدى ذلك لزيادة الإنحراف بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات المتوقعة .

ومما هو جدير بالذكر تطبيقاً لقاعدة العدالة فى حساب قسط التأمين فإن قسط التأمين يتناسب طردياً مع درجة الخطورة التى يمثلها الخطر المقبول التأمين منه .

وكلما زادت درجة الخطورة قل حجم مبلغ التأمين المحتفظ به أى أن هناك علاقة عكسية بين درجة الخطورة وحجم الإحتفاظ .

وبإفتراض أن قسط التأمين العادى يتناسب مع درجة الخطورة العادية والتى تتراوح بين ٩٠٪ إلى ١١٠٪ من الوسط الحسابى لدرجة الخطورة التى تم على أساسها حساب تكلفة خدمة الحماية التأمينية . وكلما زادت درجة خطورة المؤمن منه عن هذه النسبة – ١١٠٪ – كلما زاد قيمة قسط التأمين المحصل من المؤمن له لمواجهة الخطر الإضافى الناشئ عن زيادة درجة الخطورة وهذه الزيادة فى القسط تكون متناسبة مع الزيادة فى درجة الخطورة لأنه مع إستبعاد أعباء القسط التى تحسب على أساس قيم ثابتة حيث أن أعباء القسط تحسب على أساس نسبة من القسط التجارى وبالتالى تتدرج مع قيمة القسط . وفى المقابل فإنه مع إنخفاض درجة خطورة الخطر المؤمن منه عن الحد الأدنى لدرجة الخطورة العادى يستفيد المؤمن له بخصم من القسط يتناسب مع إنخفاض درجة خطورة الخطر المؤمن منه والتى ترجع لسبب أو لأكثر مثل إستخدام وسائل وقاية ومنع ذات كفاءة عالية . أو نتيجة الخبرة الجيدة السابقة مع المؤمن له . أو لكفاءة الإدارة . أو لإستخدام سياسة أو أكثر من سياسات إدارة الأخطار كأسلوب مكمل لسياسة التأمين .

وبالتالى يمكن تحديد درجة خطورة الأخطار المؤمن منها وفقاً لمعدل الخسارة الفنى الفعلى الذى تحققه شركة التأمين وفقاً لخبرتها فى التعامل مع هذا النوع من التأمين وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{معدل الخسارة الفني} = \frac{\text{التعويضات التحميلية}}{\text{الأقساط المكتتبة}}$$

ومما هو جدير بالذكر فإن هناك تناسب عكسى بين درجة خطورة الخطر المؤمن منه وحد الإحتفاظ للخطر المؤمن منه فكلما زادت درجة الخطورة كلما انخفض حد الإحتفاظ لمبلغ التأمين للعملية التأمينية .

٥ – حجم العمليات التأمينية المقبولة

يقصد بحجم العمليات التأمينية المقبولة عدد وثائق التأمين السارية فى هذا الفرع التأمينى لدى شركة التأمين سواء كانت هذه الوثائق جديدة أو مجددة .

وتطبيقاً لقانون الأعداد الكبيرة فى الإحتمالات فإن الإنحراف بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات المتوقعة يقل كلما زادت عدد الوحدات الخاضعة لتجربة معينة إلى أن يتلاشى هذا الإنحراف عندما يكون عدد الوحدات الخاضعة للتجربة يؤدى إلى ما لانهاية وبالتالى فكلما زادت عدد الوحدات المؤمن عليها قل الإنحراف بين الإحتمالات الفعلية والاحتمالات المتوقعة أى بأسلوب آخر قل الخطر الذى تتعرض له شركة التأمين – حيث أن الخطر بالنسبة لشركة التأمين هو الإنحراف الموجب بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات التقديرية – وبالتالى زاد حجم العمليات التأمينية التى تحتفظ بها شركة التأمين سواء من ناحية مبلغ التأمين أو حجم الخسارة المالية التى يمكن تحملها . ويتمثل الإنحراف بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات التقديرية فى نسبة الخطأ المسموح به فى الحسابات وبالتالى فى تحديد حد الإحتفاظ وذلك فى ضوء درجة ثقة معينة .

وبتعبير آخر فإن هناك علاقة عكسية بين نسبة الخطأ المسموح به وحد الإحتفاظ للخطر المؤمن منه لدى شركة التأمين .

وحيث ا، درجة الثقة المقبولة لدى شركات التأمين هى ٩٩,٧٣٪ .

ولقد توصل العالم جرين لمعادلة لتحديد نسبة الخطأ المسموح به بدرجة ثقة معينة. تنص على :–

$$\text{عدد الوحدات الخاضعة لتجربة معينة} = \left(\frac{\text{عدد وحدات الانحراف المعياري المقابلة لدرجة ثقة معينة}}{2 \times \text{نسبة الخطأ المسموح به}}\right)$$

وبتطبيق هذه المعادلة في المجال الذى نحن بصدده فإن يمكن تطوير هذه المعادلة بدرجة ثقة ٩٩,٧٣٪ لتكون كما يلي :-

عدد الوثائق السارية المتوقعة خلال السنة = (عدد وحدات الانحراف المعياري المقابل لدرجة ثقة ٩٩,٧٣٪ / ٢ × نسبة الخطأ المسموح به)

حيث أن عدد وحدات الإنحراف المعيارى المقابل لدرجة ثقة ٩٩,٧٣٪ = ٣ وحدات .

ثانياً : مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة فى تحديد حد الإحتفاظ

وهى مجموعة العوامل المفروضة على متخذ القرار بإعادة التأمين فى شركات التأمين وهذه العوامل لا يستطيع متخذ القرار تعديلها أو التأثير فيها ولكن يتعامل فى ظل وجود هذه العوامل . وهذه العوامل غالباً ما تتصف بالسيادية أو العمومية . ويمكن تحديد أهم هذه العوامل فيما يلى :-

١ - التشريعات التأمينية بالسوق المحلى.

٢ - التذبذب فى أسعار صرف العملات التى يتم إعادة التأمين بها .

٣ - المنافسة بين شركات التأمين .

٤ - الحدود الدنيا لحد الإحتفاظ التى يشترطها معيد التأمين .

٥ - الأهداف التى تحددها الإدارة العليا للشركة من وراء عملية إعادة التأمين .

١ - التشريعات التأمينية بالسوق المحلى

وهى مجموعة القواعد القانونية واللوائح التنفيذية لها أو التعليمات والتوصيات التى تصدرها الجهات الإشرافية أو الرقابية أو العليا لسوق التأمين المحلى وغالباً ما تسعى هذه الجهات لتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف التالية من وراء إصدار هذه القواعد وهى :-

١ - ضمان حد أدنى من العمليات التأمينية لشركات إعادة التأمين الوطنية المتخصصة بما يوفر لها القدرة على الإستمرار فى العمل وإعطائها مقدرة تفاوضية للتعامل مع الاسواق الأجنبية . وبما يضمن توفير نظام لإعادة التأمين يمكن للشركة المباشرة التعامل فى ضوئه مع شركات إعادة التأمين الأخرى سواء كانت شركات تأمين أو شركات متخصصة فى إعادة التأمين من حيث المزايا والشروط .

٢ - حماية الأقتصاد القومى من الهزات الإقتصادية العنيفة والتى قد تنشأ نتيجة رغبة شركات التأمين فى زيادة حدود الإحتفاظ بها بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من أقساط التأمين مضحية فى ذلك بالقواعد الفنية المتبعة .

٣ - الحفاظ على العملات الأجنبية من التسرب للخارج فى صورة أقساط إعادة تأمين صادر خارجى بما يضمن التوازن لميزان المدفوعات القومى ويزيد من القدرة الإستيعابية للسوق المحلى فى ضوء القواعد الفنية الواجب مراعاتها فى ذلك الصدد وألا يقتصر دور شركات التأمين الوطنية على الحصول على عمولات إعادة التأمين . وغالباً ما تأخذ هذه التشريعات إحدى الصور التالية فى تحديد المعاد تأمينه :-

١ - تحديد نسبة من كل مبلغ تأمين تقبله شركة التأمين المباشر يتم إعادة تأمينها إلى شركة إعادة التأمين الوطنية وغالباً ما يتم تحديد عمولة إعادة التأمين أيضاً . وفى هذه الحالة فإن شركة التأمين ملزمة بإعادة النسبة المحددة كحد أدنى وعلى معيد التأمين ضرورة قبولها فى ضوء القواعد المنظمة لذلك .

٢ - تحديد حد أدنى لنسبة المعاد تأمينه من الشركات المباشرة إلى شركة أو أكثر من شركات إعادة التأمين الوطنية وغالباً ما يتم تحديد عمولة التأمين أيضاً لهذا الحد المطلوب وترك الحرية للشركات المباشرة فى إعادة أكثر من هذا الحد لدى شركة إعادة التأمين الوطنية واعطائها الحق فى قبول أو رفض الزيادة عن هذا الحد وإعطاء الطرفين الحرية فى تحديد بنود الإتفاق وشروطه وقد يحدد المشرع حد أدنى لنسبة المعاد تأمينه لدى الشركات الوطنية المباشرة .

٣ - التوصية بعرض الجزء المراد إعادة تأمينه على الشركات الوطنية أولاً قبل عرضه على أسواق التأمين الخارجية .

ويلاحظ أن التشريعات التأمينية تكون قيد على متخذ القرار بإعادة التأمين فى شركة التأمين وفقاً للحدود والقواعد التى يتم إقرارها .

٢ - التذبذب فى أسعار الصرف

وهذا العامل خاص بإعادة التأمين الخارجى حيث يكون سعر الصرف يؤثر فى تحديد حد الإحتفاظ والحصة التى يتنازل عنها المؤمن الأصلى لمعيد التأمين الخارجى .

ويقصد بالتذبذب فى أسعار الصرف التغير الذى طرأ على قيمة العملة المتخذة أساساً للحساب بين المؤمن الأصلى ومعيد التأمين فى مقابل العملة الاصلية التى تم التأمين بمقتضاها عن طريق المؤمن الأصلى . وهى العملة التى يتم سداد أقساط إعادة التأمين بها من قبل المؤمن الأصلى وهى نفس العملة التى يتم سداد التعويضات المستحقة على معيد التأمين فى حالة حدوث الحادث المؤمن منه عن الحصة التى يتحملها من مبلغ التأمين أو من الخسارة المالية .

ويمكن تحديد معدل التغير في سعر الصرف خلال السنة التأمينية وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{معدل التغير في سعر الصرف} = \frac{\text{متوسط سعر الصرف خلال السنة التأمينية}}{\text{سعر الصرف في بداية السنة التأمينية}} \times ١٠٠$$

ومن الملاحظ أن كلما زاد معدل التغير فى سعر الصرف كلما قل التعامل مع تلك السوق ويتم التعامل مع سوق آخر أكثر ثباتاً فى معدل التغير لسعر الصرف وبهذا لا يكون هناك تأثير على حد الإحتفاظ بشركة التأمين إلا إذا كان التغير فى سعر الصرف ظاهرة عامة فى أسواق إعادة التأمين العالمية ففى هذه الحالة يكون من صالح السوق المحلى زيادة الطاقة الإستيعابية له وإلا قلال من عمليات إعادة التأمين الصادر الخارجي .

٣ – المنافسة بين شركات التأمين

يقصد بالمنافسة بين شركات التأمين هو التسابق بين هذه الشركات للفوز بتقديم خدمة الحماية التأمينية لطالب التأمين عن طريق التغطيات التأمينية التى تقدمها هذه الشركات أى تحويل رغبة طالب التأمين إلى طلب فعال لشراء التأمين من شركة معينة للتأمين . ويمكن التميز بين نوعين من المنافسة :–

أ – المنافسة السعرية :– وتكون المنافسة فى هذه الحالة بتقديم خدمة الحماية التأمينية بسعر أقل من الأسعار التى تعرضها شركات التأمين الأخرى الممكن التعامل معها .

ب – المنافسة غير السعرية :– وفى هذه الحالة تقوم شركة التأمين بتقديم خدمات أخرى بخلاف السعر وتتميز شركة التأمين بتقديمها خدمات أفضل من الخدمات التى تقدمها شركات التأمين الأخرى وتتمثل هذه الخدمات فى واحد أو أكثر مما يلى :–

١ – سرعة إصدار وثيقة التأمين والإقلال من العمليات الإدارية عند الإصدار .

٢ – سرعة سداد التعويض المناسب عن الخسائر المالية التى لحقت بالمؤمن له نتيجة تحقق ظاهرة الخطر المؤمن منه فى صورة حادث .

٣ – إرشاد المؤمن له لأفضل تغطية تأمينية تتناسب مع الخطر المراد منه وإحتياجاته التأمينية .

٤ – مساعدة المؤمن له فى أختيار السياسة المناسبة لمواجهة الأخطار التى يتعرض لها الأخرى وغير القابلة للتأمين .

٥ – المحافظة على الصلات الودية بين المؤمن له وشركة التأمين عن طريق العلاقات العامة أو حل المشاكل التى قد يقابلها فى مجال التأمين .

ومن الناحية العملية يمكن التفرقة بين نوعين من المنافسة بسوق التأمين :–

أ – المنافسة الضارة : ويقصد بها أن تضحى شركة التأمين بالقواعد الفنية المتعارف عليها فى مجال التأمين سواء فى مجال الإكتتاب أو تقييم الخطر المراد التأمين منه أو تحديد سعر التأمين بهدف إقناع العميل بالتعامل مع شركة التأمين . وحيث أن قسط التأمين يتكون من جزئين أساسيين هما القسط الصافى – قسط الخطر – وهو الذى يمثل نصيب الوحدة التأمينية من التعويضات المتوقعة عن الخسائر المالية المتوقعة عن تحقق ظاهرة الخطر المؤمن منه فى صورة حادث . وهذا الجزء من القسط إذا تم حسابه بطريقة علمية سليمة وبصورة عادلة فإنه لا يمكن التنافس فى هذا الجزء من القسط لأنه لا يمكن تخفيضه وإلا تعرضت شركة التأمين لعدم القدرة على سداد إلتزاماتها فى مواعيدها أو لعدم قدرتها على سداد إلتزامتها بالمرة . الجزء الثانى من القسط يطلق عليه أعباء القسط وهو نصيب قسط التأمين من المساهمة فى سداد المصروفات الإدارية والعمومية لشركة التأمين والمساهمة فى تحقيق أرباح لشركة التأمين كذلك نصيب قسط التأمين من المصروفات المباشرة الخاصة بالعملية التأمينية كمصاريف الإصدار والمعاينة ، عمولة المنتج ، الضرائب المستحقة على القسط. وهذا الجزء من القسط يمكن المنافسة السعرية فيه بضغط مصروفات شركة التأمين حتى تصل إلى المستوى الحدى الذى لا يمكن النزول عنه وإلا تعرضت شركة التأمين لهزات مالية قد تهدد سمعتها أو حتى قدرتها على الإستمرار فى العمل . وفى ظل السوق المفتوح والإقتصاد الحر الذى تنتهجه الدولة حالياً وحرية المعلومات فإن سعر التأمين سوف يصل إلى السعر التوازنى للسوق ولا يمكن التنافس السعرى عند هذا الحد فى حالة النزول عنه ستكون المنافسة على حساب التضحية بالقواعد الفنية لحساب قسط التأمين أو ما يطلق عليه المنافسة الضارة .

وقد تكون المنافسة الضارة عن طريق مزايا تأمينية وهمية للعميل سرعان ما يكتشفها وبالتالى تفقد شركة التأمين سمعتها فى السوق .

المنافسة المفيدة :– وهى المنافسة التى تتم بين شركات التأمين فى السوق المحلى التى تصل بالسعر إلى سعر التوازن وبالتالى تكون المنافسة فى تقديم خدمات أفضل للعميل .

ومما لا شك فيه أنه كلما زادت المنافسة المفيدة بين شركات التأمين فى السوق المحلى كلما كان ذلك لصالح المؤمن له وبالتالى قل حجم العمليات التأمينية التى تحصل عليها شركة التأمين وبصفة خاصة فى حالة وصول السوق إلى حالة من

التشبع التأميني ولذا تلجأ شركة التأمين لزيادة حد الإحتفاظ من العمليات التأمينية التي تقبلها سواء بالنسبة لمبلغ التأمين أو لمبلغ الخسارة المالية .

٤ – الحدود الدنيا لحد الإحتفاظ التي يشترطها معيد التأمين

حيث أن شركة التأمين المباشر هي التي تقوم بعملية المعاينة للخطر المؤمن منه وهي التي تقيم الخطر وهي التي تحدد سعر التأمين سواء بمفردها أو بمعاونة معيد التأمين بناء على المعلومات التي يمده بها المؤمن الأصلي – شركة التأمين المباشر – .

وحتى يضمن معيد التأمين سلامة العملية التأمينية وعدم تضحية المؤمن بالقواعد الفنية المتعارف عليها في مجال التأمين فغالباً ما يشترط معيد التأمين حد أدنى للإحتفاظ من جانب المؤمن الأصلي حتى لا يلجأ المؤمن المباشر بالتخلص من العمليات الرديئة مكتفياً بعمولة إعادة التأمين وذلك لضمان سلامة العملية التأمينية المعاد تأمينها .

وغالباً ما يحدد معيد التأمين الحد الأدنى لحد الإحتفاظ مع ترك الحرية لمتخذ القرار إعادة التأمين بشركة التأمين في تحديد الإحتفاظ المناسب الذي لا يقل عن هذا الحد الأدنى .

٥ – الأهداف التي تحددها الإدارة العليا بالشركة من وراء عملية إعادة التأمين

تقوم الإدارة العليا بشركة التأمين بالتخطيط ورسم السياسات ومتابعة الأداء بشركة التأمين ككل ولذا فإنه عند تحديد الهدف من وراء أحد الأنشطة بالشركة يؤخذ في الأعتبار كافة الجوانب والأنشطة التي تمارسها الشركة، وبالتالي فإنه عند وضع سياسة إعادة التأمين بالشركة يؤخذ في الإعتبار أثر هذه السياسة الإستثمارية بالشركة كذلك أثرها على عملية الإصدار وعملية تسوية المطالبات وأثرها على الأقتصاد القومي وأثرها على شركات التأمين الأخرى العاملة في السوق المحلي وتوجيهات الجهات الرقابية أو الإشرافية على سوق التأمين وكذلك أثرها على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وحساب المخصصات الفنية وتوافر عنصر السيولة والربحية لشركة التأمين .

مما سبق نجد أن هذه العوامل كلها سيادية كما سبق أن ذكرنا من قبل وبالتالي لا يمكن تعديلها أو تغيرها أو التأثير فيها بل نتعامل في ظل وجودها .

ثالثاً : العوامل الخاصة بمتخذ قرار إعادة التأمين بشركة التأمين

وهي مجموعة العوامل الشخصية والذاتية والثقافية والعلمية والعوامل المتعلقة بالخبرة والكفاءة والقدرة على التنبؤ والتحليل والقدرة على التعلم والرغبة في التعامل مع الأساليب الحديثة المتوفرة لدى متخذي القرار لإعادة التأمين لشركة التأمين .

فبالرغم من الأساليب الكمية تقلل من الأعتماد على شخصية متخذ القرار بإعادة التأمين في شركة التأمين إلا أن هذه الأساليب تكون مؤشر يمكن إستخدامه ويتوقف على متخذ القرار تحديد القرار المناسب وفقاً لما توفره هذه الأساليب .

المبحث الثالث

النموج الرياضي المقترح

يمكن تعريف النموذج الرياضي بأنه عملية نقل للواقع في صورة علاقات رياضية – معادلة أو متطابقة أو متباينة – مع توضيح العلاقة بين السبب والنتيجة والعلاقة أو دالة رياضية بينهما .

وبالنسبة لتحديد حد الإحتفاظ لشركة التأمين – بالتطبيق على تأمين الحريق نجد أننا أمام الحقائق التالية :–

أولاً : حد الإحتفاظ يعتبر متغير تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة وهي مجموعة العوامل الداخلية المؤثرة في تحديد هذا الحد بشركة التأمين وهذه المتغيرات تتسم بالسمات التالية :–

أ – إستقلال قيم المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض .

ب – التوزيع الإحتمالي الشرطي للمتغير التابع بمعلومية المتغيرات المستقلة هو توزيع طبيعي .

ج – ثبات تباين التوزيع الشرطي للمتغير التابع .

وبالتالي فإن أنسب نموذج رياضي لتحديد حد الإحتفاظ بشركة التأمين هو الإنحدار المتدرج .

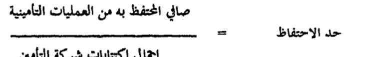
ثانياً : حد الإحتفاظ يتأثر بمجموعة العوامل الخارجية المؤثرة في تحديده وهي تعتبر قيود على قيمة هذا الحد يجب مراعاة عدم تجاوزها في ضوء ما تم تحديده وفقاً للنموذج الرياضي المقترح .

ثالثاً : حد الإحتفاظ المناسب يتوقف عل متخذ قرار إعادة التأمين بشركة التأمين بحيث يكون قيمة هذا الحد الذي تم تحديده بالنموذج الرياضي في ضوء القيود المحددة بالعوامل الخارجية مؤشراً لمتخذ القرار وعليه أن يقدم المبررات المنطقية في حالة تجاوزه .

وسوف يعتمد الباحث في تحديد الصورة الرياضية لهذا النموذج على البيانات التي توافرت لديه من شركات التأمين المباشر في السوق المحلي قطاع الأعمال . وسوف نرمز للشركات الثلاث بالرموز ب١ ، ب٢ ، ب٣ وذلك خلال عشر سنوات في الفترة من ٩٨/٨٨ وحتى ٩٨/٩٧ .

أولاً : تحديد حد الإحتفاظ بشركات التأمين

يقصد بحد الإحتفاظ نسبة الأقساط المحتفظ بها بشركة التأمين لإجمالي الأقساط المكتتبة بشركات التأمين بفرع الحريق ويتحدد وفقاً للمعادلة التالية :–



صافي المحتفظ به من العمليات التأمينية

حد الاحتفاظ = ــــــــــــــــــــــــــــــــ

اجمالي اكتتابات شركة التامين

إجمالي إكتتابات الشركة = = الأقساط المكتتبة عن عمليات مباشرة + الأقساط المكتتبة عن عمليات إعادة تأمين وارد محلى + الأقساط المكتتبة عن عمليات إعادة تأمين وارد أجنبى

صافى المحتفظ به من العمليات التأمينية = إجمالى أقساط إكتتابات الشركة – [أقساط مكتتب لإعادة تأمين وارد محلى + أقساط مكتتبه لإعادة تأمين صادر أجنبى]

والجدول التالى يوضح حد الإحتفاظ بالشركات التى شملتها الدراسة خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (٤)

حد الإحتفاظ بشركات التأمين فرع الحريق خلال الفترة من ٨٩/٨٨ – ٩٨/٩٧

	الشركة ب١				الشركة ب٢				الشركة ب٣			
	اجمالي الاكتتابات	اجمالي اعادة تأمين صادر	صافى المحتفظ به	حد الاحتفاظ ٪	اجمالي الاكتتابات	اجمالي اعادة تأمين صادر	صافي المحتفظ به	حد الاحتفاظ ٪	اجمالي الاكتتابات	اجمالي اعادة تأمين صادر	صافى المحتفظ به	حد الاحتفاظ ٪
٨٩/٨٨	٥٩٢٠٦	٤٩٨٣٣	٩٣٧٣	١٥,٥	٤٦٣٦٥	٣٠٩١٨	١٥٤٤٧	٣٣,٣	١٥٩٢٢	١١٢٣٩٨	٣٥٢٤	٢٢,١
٩٠/٨٩	٦٤٢٩٤	٥٢٧١٢	١١٥٨٢	١٨,٠	٥٢٥٥٦	٣٣٢٩١	١٩٢٩١	٣٦,٧	١٨٨٥٣	١٦١٨٢	٢٦٧١	١٤,٢
٩١/٩٠	٧٨٨٢٠	٦١٨١٢	١٧٠٠٨	٢١,٦	٦٧١٣٨	٣٨٤٠٧	٢٨٧٣١	٤٢,٨	٢٨٨٠٥	١٩٤٢٢	٩٣٨٣	٣٢,٦
٩٢/٩١	٦٢٧٦٢	٤٥١٥٢	١٧٦١٠	٢٨,١	٦٢٠٨٨	٣٩٩٤٧	٢٢١٤١	٣٥,٧	٢٨٦٥٥	١٤٥٣٩	١٤١١٦	٤٩,٣
٩٣/٩٢	٨٩٦٨٩	٦٨٦٤٦	٢١٠٤٣.	٢٣,٥	٦٨٦٨٣	٤١٧٩٣	٢٦٨٩٠	٣٩,٢	٢٩١٦٤	١٢٨٦٠	١٦٣٠٤	٥٥,٩
٩٤/٩٣	١٠٧٧١٦	٧٩٨٠٢	٢٧٩١٤	٢٥,٩	٧٤٦٨٤	٤٩١٧٤	٢٥٥١٠	٣٤,٢	٣٥١٤٥	٢٠٣٥٥	١٤٧٩٠	٤٢,١
٩٥/٩٤	١٠٨٣٢٠	٨٠٥٨٧	٢٧٧٣٣	٢٥,٦	٨١٦٠٨	٤٦٨٠٣	٣٤٨٠٥	٤٢,٧	٣٥٤١٨	٢١٠٨٥	١٤٣٣٣	٤٠,٥
٩٦/٩٥	١٠١٨٥٩	٥٢٦٣٩	٤٩٢٢٠	٤٨,٣	٧٩٨٣٩	٣٩٢٩٧	٤٠٥٤٢	٥٠,٨	٣٢٣٦٩	٢١٥٨٨	١٠٧٨١	٣٣,٣
٩٧/٩٦	١٠٠١٤٧	٥٥٩١٧	٤٤٢٣٠	٤٤,٢	٧٣٠٥٣	٤٥١٩٢	٢٧٨٦١	٣٨,١	٣١٧٩٣	٢٠٣٩٥	١١٣٩٨	٣٥,٩
٩٨/٩٧	١٠٠٩٠	٥٩٦٨١	٥٠٤٠٩	٤٥,٨	٧١,٦٣٨	٤١٧٦٢	٢٩٨٧٦	٤١,٧	٣٥٥٧٨	٢١٣٤٥	١٤٢٣٣	٤٠,٠
				متغير تابع ص				ص			ص	

المصدر : عن الكتاب الإحصائي السنوي " الهيئة المصرية للرقابة على التأمين " خلال الفترة من ٨٩/٨٨ – ٩٨/٩٧ .

ثانياً : حقوق الملكية المعدلة

حقوق الملكية المعدلة = صافى حقوق الملكية التى تخص الفرع + مخصص تقلبات عكسية للفرع + مخصص إضافى بالفرع .

ولقد تم تحديد نصيب فرع الحريق من صافى حقوق الملكية بنسبة من صافى حقوق الملكيـة وفقـاص لنسبة أقسـاط التـأمين بـالفرع لإجمالى أقساط فروع التامين التى تمارسها شركة التأمين .

والجدول التالى يوضح حقوق الملكية المعدلة لفرع تأمين الحريق بالشركات التى شملها الدراسة خلال فترة الدراسـة مـن ٨٩/٨٨ – ٩٨/٩٧ .

جدول (٥)

حقوق الملكية المعدل لشركات التأمين فرع الحريق عن الفترة من ٨٨/٨٩ - ٩٧/٩٨

السنوات	الشركة ب١				الشركة ب٢				الشركة ب٣				اجمالي
	حقوق الملكية	مخصص تقلبات عكسية	مخصص اضافي	مجموع	حقوق الملكية	مخصص تقلبات عكسية	مخصص اضافي	مجموع	حقوق الملكية	مخصص تقلبات عكسية	مخصص اضافي	مجموع	
٨٩/٨٨	١٣٤٥٩,٨١	١٠٤٥٥	—	٢٣٩١٤,٨١	٣٢٧٠,٥٣	٦٣١٠	—	٩٥٨٠,٥٣	١٥٥٢,١٥	٣٠٢٣	—	٤٥٧٥,١٥	٣٨٠٧٠,٤٩
٩٠/٨٩	٢٢٥٩٩,٧٨	١٣,٢٥	—	٣٥٦٢٤,٧٨	٤٩٨٤,٨٥	١٠٧٧٠	—	١٥٧٥٤,٨٥	٢٨٩٧,٥٣	٣٧٩١	—	٦٦٨٨,٥٣	٥٨٠٦٨,١٦
٩١/٩٠	٣١٥١٥,١٩	١٣٠٣٥	—	٤٤٥٥٠,١٩	٩١٩٩,٩٧	١٠٧٧٠	—	١٩٩٦٩,٩٧	٣٥٠,٦٨	٥٢٠٩	٣٠٠٠	١١٧١٠,٦٨	٧٦٢٣٠,٤٨
٩٢/٩١	٣٣٧٥٦,٧٣	١٣٠٣٥	—	٤٦٧٩١,٧٣	١٧١٨١,٤٢	١٠٧٧٠	—	٢٧٩٥١,٤٢	٨٢٧٤,٤٢	٦٠٩٨	٤٥٠٠	١٨٨٧٢,٧٤	٩٣٦١٥,٥٧
٩٣/٩٢	٣٤٣٦٢,٩٦	١٣٧٩٢	١٥٠٠	٤٩٦٥٤,٩٦	٢٣٨٤٩,٩٦	١٠٧٧٠	٢١٠٥	٣٦٧٢٤,٩٦	٩٨٣٥,٧٤	٩٨٥٢	٤٥٠٠	٢١١٨٧,٧٤	١٠٧٥٦٧,٦٦
٩٤/٩٣	٣٥٣٤٦,٧٢	١٧٠٠٣	١٥٠٠	٥٣٨٤٩,٧٢	٣٢٠٨١,٧٠	١٠٧٧٠	٢١٠٥	٤٤٩٥٦,٧٠	١٤٥٢٢,٣٠	٧٢١٢	—	٢١٧٣٤,٣	١٢٠٥٤٠,٧٢
٩٥/٩٤	٧٣٦٧٥,٨٦	١٧٠٠٣	١٥٠٠	٩٢١٧٨,٨٦	٣٧٤٤٨,٠٥	١١٨٥٧	—	٤٩٣٠٥,٠٥	١٧١٣٦,٧١	٧١٧,٧٠	—	٢٤٣١٣,٧١	١٦٥٧٩٧,٦٢
٩٦/٩٥	٦٣١١٧,٧٢	٢٠٢٦١	١٥٠٠	٨٤٨٧٨,٧٢	٣٦٤٠١,٩٨	١٧٢٨١	—	٥٣٦٨٢,٩٨	٢٢٧٤٥,٤٦	٧١٩,٤	—	٢٩٩٣٩,٤٦	١٦٨٥٠١,١٦
٩٧/٩٦	٧٥٣٤١,٧٦	٣١٢٨٥	٣٥٠٠	١١٠١٢٦,٧٦	٤٥٥٧٤,٦٥	١٨٧٤٦٩	—	٦٤٠٤٣,٦٥	٢٩٤٦٩,٣	٧٢٠٨	—	٣٦٦٧٧,٣	٢١٠٨٤٧,٧١
٩٨/٩٧	٨٩٧٥٢,١٨	٣٢,٥٥	٨٥٠٠	١٣٠٣٠٧,١٨	٥٠١٧٣,٧٦	١٨٤٦٩	—	٦٨٦٤٢,٧٦	٤١١٥٤,٧٥	٧٢٠٠	—	٤٨٣٥٤,٧٥	٢٤٧٣٠٤,٦٩
				متغير مستقل				متغير مستقل				متغير مستقل	

المصدر : عن الكتاب الاحصائى السنوى "الهيئة المصرية للرقابة على التـأمين خلال الفترة من ٨٨/٨٩ - ٩٧/٩٨

العوامل الداخلية الأخرى المؤثرة فى تحديد حد الإحتفاظ

معدل الخسارة الفني = التعويضات التحميلية لاكتتابات الشركة خلال السنة المالية ÷ الأقساط المكتسبة لاكتتابات الشركة عن السنة المالية

معامل الاختلاف في مبلغ التأمين = (الانحراف المعياري لمبلغ التأمين للوثيقة بالفرع خلال السنة المالية ÷ الوسط الحسابي لمبلغ التأمين للوثيقة بالفرع خلال السنة المالية) × ١٠٠

نسبة الخطأ المسموح به = [عدد وحدات الانحراف المعياري المقابل لدرجة ثقة ٩٩,٧ ٪ ÷ ٢ × عدد وثائق التأمين السارية خلال السنة المالية]

إنحراف معدل الخسارة الفنى للشركة عن متوسط الخسارة الفنى للسوق =

معدل الخسارة للفرع بالشركة – الوسط الحسابى لمعدل الخسارة الفنى بالسوق المحلى .

والجدول التالى يوضح المقاييس الأربعة السابقة وتطبيقها على الشركات محل الدراسة خلال فترة الدراسة ٨٩/٨٨ – ٩٨/٩٧ .

جدول (٦)

العوامل الداخلية الأخرى المؤثرة فى تحديد حد الإحتفاظ

السنوات	الشركة ب١				الشركة ب٢				الشركة ب٣				معدل الخسارة الفني للسوق
	معدل الخسارة الفني	معامل الاختلاف في مبلغ التأمين	نسبة الخطأ المسموح به	انحراف معدل الخسارة الفني عن السوق	معدل الخسارة الفني	معامل الاختلاف في مبلغ التأمين	نسبة الخطأ المسموح به	انحراف معدل الخسارة الفني عن السوق	معدل الخسارة الفني	معامل الاختلاف في مبلغ التأمين	نسبة الخطأ المسموح به	انحراف معدل الخسارة الفني عن السوق	
٨٩/٨٨	٨,١ ٢٩,٣	٢٢٧,١٢٧	٠,٠٤٥٧	– ١٠,٥ + ٠,٥	٣٢,٥ ٢٢	١٢٤,٢٠١	٠,١٦٣	١٣,٩ ٦,٦-	٢٩,٦ ٣٦,٢	٢١٢,١٩٥	٠,٠٢٧٩	١١,٠٠ ٧,٤	١٨,٦ ٢٨,٨
٩٠/٨٩	١٢,٤	١٨٧,٤١٤	٠,١٣٨	٣٨,٥-	١٢٤,٣٦١	١٣٨,٣٦١	٠,٠١٥٣	٧٣,٧	١٥,٧	٣١١,٢١٤	٠,٠٢٥٦	٣٥,٢-	٥٠,٩
٩١/٩٠	٢١,٢	١٧٠,٠٩٢	٠,٠١٢٥	١,٦+	٢٤,٢	٢٠١,٣١٥	٠,٠١٣٦	٤,٦	١٧,٦	٢٨٧,١٤٥	٠,٠٢٠٧	٢,٠-	١٩,٦
٩٢/٩١	٢١,٨	٤١٧,١٩٥	٠,٠١٤٠	٦,٣-	٣٢,٧	١٨٧,٢٤١	٠,٠١٤١	٤,٦	٣٤,٨	٤١٢,٢١١	٠,٠٢٠٨	٦,٧	٢٨,١
٩٣/٩٢	٢٢	٢٤٥,١٩٥	٠,٠١١٨	١٥,٨-	٦٤,٢	١٩٦,٣٥١	٠,٠١٣٤	٢٦,٤	١٧	٣١٢,٦٤١	٠,٠٦٠٢	٢٠,٨-	٣٧,٨
٩٤/٩٣	٦٦,٨	١٩٧,٧٥٣	٠,٠١٠٧	٢٥,٧	٢٨,٢	٢٢٥,٢٠١	٠,٠١٢٩	١٦,٩-	٢٨,٧	٤٥٣,٢٧٢	٠,٠١٨٨	٢,٢	٢٧,٣
٩٥/٩٤	٣٩,٢	١٧٩,٥٣٤	٠,٠١٠٧	٧,٩	٣٤,٢	٣٠١,٣٢٢	٠,٠١٢٣	٦,٩	٢٩,٥	٤٢١,٣٤٥	٠,٠١٨٧	٢,٢	٢٧,٣
٩٦/٩٥	٤٠,٦	١٧٦٩,٦٠٣	٠,٠١١٠	١٠,١	١٤,٤	٢٨٧,١٢٢	٠,٠١٢٥	١٦,١-	٥٨,٣	٦٤٢,١٤٩	٠,٠١٩٦	٢٧,٨	٣٠,٥
٩٧/٩٦	٢٩,٧	٢٥٤,٢٠١	٠,٠١٠٦	٠,٣-	٤٠,١	٢٤٥,١٠٦	٠,٠١٢٤	٩,٦	٢٣,٢	٢١١,٢٠٨	٠,٠١٩٨	٧,٣-	٣٠,٥
٩٨/٩٧	١٠٨,٦	٦١٥,١٧٨	٠,٠١٠١	٤٣,٣	٢٩,٩	١٩٦,٧٤١	٠,٠١٢٥	٣٥,٤-	٣٦,٢	٢١٨,٣١٥	٠,٠١٧٨	٢٩,١-	٦٥,٣
	متغير مستقل	متغير مستقل	متغير مستقل	متغير مستقل									

وباستخدام الحاسب الآلى برنامج (SPSS) للمتغيرات محل الدراسة مع إعطاء الرموز التالية :

ص حد الإحتفاظ .

س١ معدل الخسارة الفنى للسنة السابقة مباشرة .

س٢ معامل الإختلاف فى مبلغ التأمين .

س٣ نسبة الخطأ المسموح به .

س٤ قيمة الإنحراف فى معدل الخسارة الفنى للسنة السابقة للشركة عن معدل الخسارة الفنى للسوق ككل للسنة السابقة .

س٥ صافى حقوق الملكية المعدل بالألف جنيه .

توصلنا للشركة الأولى ب١

بالنسبة للشركة الأولى ب١

ص = - ٠,٢١٣٠٤٤ س١ + ٠,٠١٠٥٨٨ س٢ _ ١٢,٠٣٩٩٥١ س٣ + ٠,٠٨٨٦٧٦ س٤ + ٠,٠٠٠٢٨ س٥ + ١٣,٠٢١٩٦٥

بالنسبة للشركة الثانية ب٢

ص = - ٠,١٤٣١٧٣ س١ + ٠,٠٧٥٧٠٦ س٢ _ ١٥,١٦٥٨٦٨ س٣ + ٠,٢١٧١٥٤ س٤ + ٠,٠٠٠٠٦٨٧٧٢ س٥ + ٢٨,٠٨٢٨٢٤

بالنسبة للشركة الثالثة ب٣

ص = _ ٠,٥٤٧٤٨ س١ + ٠,٠١٢٠٦٨ س٢ _ ١٧,١٤٤٣١٥ س٣ + ٠,٠٤٩٢٧٣ س٤ + ٠,٠٠٠١٣٧٢٢ س٥+ ٧,٨٢١٣١٧

من المعادلات الثلاث السابقة نجد أن تأثير العوامل المختلفة على تحديد حد الإحتفاظ تكاد تكون واحدة مع إختلاف الأهمية النسبية لكل عامل فى تحديد حد الإحتفاظ من شركة لأخرى .

وباستخدام أسلوب المحاكاة – مونت كارلو – فإنه يمكن تحديد حد الإحتفاظ وفقاً للعوامل الداخلية المؤثرة منه وفقاً للمعادلة التالية:–

ص = - ٠,٣١٠١١٥٥ س١ + ٠,٠٣٢٧٨٧٣ س٢ – ١٥,٧٨٣٣٧٨ س٢ – ١٥,٧٨٣٣٧٨ س٣ + ٠,١٢٨٣٦٧ س٤ + ٠,٠٠٠١٨٢ س٥ + ١٦,٣٠٨٧٠٢



تقييم أداء قطاع النقل الجوى فى مصر

إعداد

دكتور / محمد إبراهيم عراقى
قسم الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق
جامعة القاهرة – فرع الفيوم

دكتورة / هدى سيد لُطيف
قسم الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق
جامعة القاهرة – فرع الفيوم

ملخص البحث :

إستهدف البحث تقييم أداء قطاع النقل الجوى فى مصر وذلك من خلال تحديد مدى الاستخدام الاقتصادى للموارد المتاحة والتعرف عل الوضع التنافسى للقطاع بالمقارنة ببعض الدول العربية ، بالإضافة إلى تحليل بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران .

وقد إعتمد البحث على المنهج الإستقرائى من خلال تحليل مجموعة من المكونات الجزئية للقطاع ، وأيضاً تحليل مجموعة من السلاسل الزمنية لحجم حركة النقل الجوى فى مصر ، هذا فضلاً عن الدراسة الميدانية لعينة من العاملين بشركة مصر للطيران .

وخلص البحث إلى وجود قصور فى كفاءة تشغيل قطاع النقل الجوى فى مصر رغم كفاية الطاقات والموارد ، ويدل على ذلك إنخفاض إنتاجية الأصول المتاحة وإنخفاض كفاءة القطاع بالنسبة لمثيلها فى بعض الدول العربية مثل الأردن والسعودية والكويت والإمارات العربية المتحدة ، هذا إلى جانب ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية التى إستهدفت تحليل بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران حيث تبين أن محدداتها ليست فى صالح وجود بيئة مواتية قادرة على تنمية مهارات العاملين وكفاءتهم وقدراتهم وصولاً للأداء التميز للأعمال التى يقومون بها كخطوة نحو زيادة القدرة على المنافسة فى الأسواق الإقليمية والعالمية .

وقد تجلى ذلك بوضوح فى سيادة بيئة عمل تقليدية غير إبتكارية مما إنعكس على أنشطة الشركة وعلى نمط إتخاذ القرارات بها ، علاوة على وجود تأثير سلبى لجماعة العمل يفرض أسلوب وقيم معينة على تفكير العاملين وإتجاهاتهم وطرق تعاملهم مع المواقف والمشكلات المختلفة .

الأمر الذى يقتضى الإهتمام بتنظيم سوق النقل الجوى فى مصر وإتاحة فرصة أكبر أمام شركات النقل الجوى الخاصة ، والحرص على أن توفر شركة مصر للطيران بيئة عمل داخلية قادرة على تحقيق نتائج إيجابية من خلال التوظيف الأمثل لكافة الموارد المتاحة ، وهى إجراءات تساعد فى القضاء على المعوقات التى تحد من فاعلية هذا القطاع وتحرره من القيود التى تشكل عبئاً يحول دون إنطلاقته بما يتفق مع أهميته وإمكانياتة .

الفصل الأول

مقدمة

تمهيد :

يعد النقل الجوى من الركائز الأساسية الداعمة للأقتصاد القومى ، وأحد المقاييس الهامة التى تؤخذ فى الاعتبار عند تقييم مدى التقدم الإنسانى والحضارى للدول ، إذ يقوم من خلال تفاعل مكوناته المختلفة من عاملين ومطارات وأجهزة مراقبة ومراكز تدريب .... إلخ ، بدور رئيسى فى تحقيق معدلات نمو أقتصادية وإجتماعية تتفق مع متطلبات التنمية المستمرة .

كما يساعد على تدعيم الأنشطة السياسية والثقافية والتجارية والعلمية والفنية وذلك من خلال تقليل المسافات وربط البلاد بدول وشعوب وحضارات العالم الخارجى ، وكذلك ربط أجزاء الدولة ومدنها بشبكة من الخطوط الداخلية ، خاصة بعد تفوقه على وسائل النقل الأخرى – من حيث السرعة

والأمان والراحة – وإحتلاله مرتبة الصدارة بينها واستحواذه على النصيب الاكبر من أعداد المسافرين وتأثيره المباشر على نمو السياحة وإرتفاع معدلاتها وإزدهارها فى كثير من المناطق والدول . وتعتبر مصر أول دولة فى كل من منطقة الشرق الأوسط وقارة افريقيا تدخل مجال صناعة النقل الجوى ، كما تعد السابعة على مستوى العالم فى إقتحام هذا المجال وذلك عام ١٩٣٢[1] ، هذا وقد بلغ أسطول شركة مصر للطيران "٥٤" طائرة عام ١٩٩٧ من أنواع وطرازات مختلفة ، ورأس مالها ما يقرب من "١,٥٠٠" مليار جنيه مصرى ، وحجم الحركة من وإلى جمهورية مصر العربية حوالى "٧" مليون راكب سنوياً يصل نصيب شركة مصر للطيران منها إلى "٤" مليون راكب سنوياً ، وتغطى الشركة "٨٥" دولة ومدينة ولديها إتفاقيات ثنائية مع ما يقرب من "١٥٠" دولة[2] .
هذا فضلاً عن الإهتمام المكثف والمستمر بمشروعات البنية الأساسية والعمل على تقويتها وتجديدها أو إحلالها ، والتى تضمنت التوسع فى إنشاء المطارات وتطوير القائم منها وزيادة طاقتها الإستيعابية بإضافة مبانى ركاب جديدة وإطالة الممرات وإعداد أماكن لإنتظار الطائرات وتحديث نظم المراقبة الجوية وتأمين سلامة الطيران بإستخدام التقنيات العالمية .
وتتجه الدولة حالياً نحو دراسة وتنفيذ المشروعات المتعلقة بخطوط الملاحة الجوية والمطارات فى مناطق الجذب السياحى والصناعى خاصة أسوان وشبه جزيرة سيناء وساحل البحر الأحمر ، من أجل تنمية هذه المناطق وتوسيع رقعة العمران بها وفتح مجالات متنوعة للإستثمار الأمر الذى ينعكس بدوره على تقليل معدلات هجرة سكانها إلى العواصم الأخرى داخل البلاد ويحولها من مناطق طرد للأيدى العاملة إلى مراكز جذب لها ن ويساعد على إعادة توزيع السكان بعيداً عن الشريط الضيق لوادى النيل ودلتاه .
من هذا المنطلق كان التفكير فى مشكلة البحث التى تركز على أداء قطاع النقل الجوى فى مصر ، اخذاً فى الأعتبار ما يمثله هذا القطاع الحيوى من أهمية كبرى بالنسبة للدولة فى سعيها نحو زيادة الإنتاج وإيجاد فرصة عمل لمختلف التخصصات والمهارات وإمتصاص البطالة المقنعة والمستترة فى المجتمع مما يسهم فى الوصول لتوازن هيكل العمالة ويحقق الانتعاش الأقتصادى المأمول ، وعلى هذا سارت خطوات تحديد المشكلة البحثية وتصميم الجوانب المنهجية للبحث كما يلى :

أولاً : مشكلة البحث :

يحظى النقل الجوى بشكل عام بالنصيب الأكبر من حجم حركة النقل فى سوق النقل الدولى ، كما أن الدراسات الإحصائية تشير إلى الإتجاه التصاعدى فى أعداد المسافرين والقادمين جواً لمصر مما يعطى مؤشراً متوقعاً لزيادتهم المستمرة خلال الأعوام القادمة ، ويقتضى ذلك العمل على رفع كفاءة قطاع النقل الجوى فى مصر وزيادة قدرته على مواجهة التحديات التى تحيط به والأوضاع التنافسية اللاإقليمية والدولية والتكتلات والإتحادات والمستجدات العالمية .
الأمر الذى يتطلب ضرورة التعرف الشامل على طبيعة أداء هذا القطاع على ضوء الاسلوب العلمى والمبادئ والمعايير التى لابد من الأخذ بها ، وأيضاً التوصل للمشكلات التى تواجهه وتحديد أهم الإنحرافات – إن وجدت – ما بين الوضع الراهن والوضع المستهدف للدور الذى يقوم به .
لذا فإن مشكلة البحث تتمثل فى الحاجة إلى تحديد مدى الأستخدام الأقتصادى للموارد والإمكانيات المتاحة لدى قطاع النقل الجوى فى مصر ، وكذلك تحليل البيئة الداخلية لشركة مصر للطيران والتى يتم العمل فى إطارها بما يساعد فى تقييم أداء هذا القطاع.

ثانياً : هدف البحث :

من واقع مشكلة البحث ، يتحدد الهدف منه فى تقديم صورة متكاملة لأداء قطاع النقل الجوى بمصر ، يمكن إستخدامها فى النهوض به وتعظيم الجوانب الإيجابية فيه، وذلك من حيث مدى الاستغلال الأقتصادى للإمكانيات المتاحة والوضع التنافسى للقطاع وطبيعة بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران ودرجة مواءمة توزيع حركة النقل مع سياسات التنمية العمرانية المتبعة حالياً ، وأيضاً التعرف على المشكلات التى تحد من فاعليته والمعوقات العتى تقف فى طريق نموه

لكي يؤدى دوره الصحيح بدرجة عالية من التميز يستطيع معها تحقيق الأهداف المرسومة له والمرجوة من وراءه.

ثالثاً : أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث بالنظر إلى كل من :

- حساسية وأهمية القطاع موضوع البحث للاقتصاد القومى .
- ما يمكن أن تحققه نتائج البحث من تسليط الضوء على أداء قطاع النقل الجوى بمصر فى الواقع الفعلى بكل إيجابياته وسلبياته بما قد يساعد متخذى القرار فى الإرتقاء به .

ندرة البحوث التى تعرضت لموضوع البحث.

رابعاً : حدود البحث :

نظراً لانتشار إدارات شركة مصر للطيران على بقعة جغرافية كبيرة نسبياً مما يفوق قدرة وإمكانيات الباحثان ، لذا سوف تقتصر الدراسة الميدانية على العاملين بمركز الشركة الرئيسى فى محافظة القاهرة .

خامساً : فروض البحث :

يسعى البحث إلى إختبار صحة الفرضين التالين :

الفرض الأول : " هناك إنخفاض فى الأداء الأقتصادى لقطاع النقل الجوى بمصر بالمقارنة بالموارد والطاقة المتاحة له".

الفرض الثانى : "إن محددات بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران لا تساعد على الأداء المتميز والابتكار والإبداع" .

سادساً : منهج البحث :

يعتمد البحث على ما يلى :

١ – *المنهج الإستقرائى وأسلوب التحليل الإحصائى :*

وذلك من خلال مجموعة من المكونات الجزئية لقطاع النقل الجوى فى مصر مثل نشاط مصر للطيران ، وأداء شركات النقل الجوى التابعة للقطاع الخاص ، ومتابعة تطور حجم حركة النقل وتوزيعها على المطارات وذلك حتى يمكن تقييم أداء قطاع النقل الجوى فى مصر ككل ، بالإضافة إلى تحليل مجموعة من السلاسل الزمنية التاريخية لحجم النقل الجوى بمصر تمهيداص للوصول لحكم عام عن كفاءة القطاع ، وأيضاً مقارنة مؤشرات الكفاءة بمثيلاتها فى بعض شركات الطيران العربية للتعرف على الوضع التنافسى الذى يواجهه .

وفى سياق التحليل الإحصائى تم الأعتماد على أسلوب العينات ومعامل الإرتباط (سبيرمان) ، وهو ما يتضح من الدراسة الميدانية التالية :

٢ – *الدراسة الميدانية :*

- مجتمع البحث والعينة :

يتمثل مجتمع البحث فى كل من اعضاء الإدارة الوسطى والتنفيذية على مستوى مديرى الإدارات العامة والإدارات الفرعية ورؤساء الأقسام بالإضافة إلى موظفين بكافة القطاعات بشركة مصر للطيران بالمركز الرئيسى فى محافظة القاهرة وعددهم "١٨,٠٠٠" مفردة[٣]: وقد تم تحديد حجم العينة إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائى STATS V.1.1[٤] والتى بلغت "٣٧٦" مفردة بدرجة ثقة ٩٥٪[٥] ، ونظراً لانتشار إدارات الشركة وموظفيها فى مواقع متعددة حتى داخل محافظة القاهرة وصعوبة الحصول على القوائم كاملة فقد تمت إضافة نسبة ٢٠٪[٦] إلى هذا العدد ليصبح "٤٤٠" مفردة وهو أكبر عدد ممكن توزيعه ، وبلغ عدد الإستثمارات الصحيحة المرتدة "٤٠٣" إستمارة بنسبة تقرب من ٩٢٪ .

وتم أختيار مفردات العينة بأسلوب العينة الاحتمالية الطبقية لثلاث فئات هى :

- مديرى الإدارات العامة .
- مديرى الإدارات الفرعية ورؤساء الأقسام .
- الموظفين فى القطاعات المختلفة .

- تصميم قوائم الإستقصاء وتفريغ البيانات :

إعتمد البحث فى جمع المعلومات والبيانات من مفردات العينة على إعداد قائمة إستقصاء إشتملت على "١٤" سؤالاً ، وإستخدام القياس الترتيبى ذو الخمسة نقاط لتقدير درجة الأهمية فى الإجابات المبحوثين ، كما روعى فى تصميم القائمة الوضوح وسهولة الأسلوب بقدر الإمكان مع تجنب الأسئلة الإيحائية وذلك وفقاً للقواعد الموضوعية والشكلية فى صياغة الأسئلة.

- اختبار القائمة :

اختبرت القائمة من خلال عينة مبدئية قومها "١٥" مفردة من المبحوثين ، تلى ذلك إعدادها بشكلها النهائى[٧] بعد تعديلها على ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذا الأختبار .

وبعد الإنتهاء من تطبيق الإستقصاء على المبحوثين وجمع البيانات المطلوبة من خلال المقابلات الشخصية التى قام بها الباحثان ، ثم تفريغها وتبويبها تمهيداً لمرحلة التحليل والتفسير وذلك من خلال البرنامج الجاهز SPSS v.9. 05 ، كما استخدم معامل إرتباط الرتب (سبيرمان)[8] لقياس مدى الإرتباط بين محددات بيئة العمل الداخلية بشركة مصر للطيران .

الفصل الثانى

المناقشة والنتائج والتوصيات

أولاً : المناقشة والنتائج

١ - طرق الوصول وشبكة النقل الجوى التابعة لشركة مصر للطيران :

١-١ طرق الوصول إلى مصر والوضع النسبى لوسائل الوصول :

يصل الزائرين إلى مصر من خلال ثلاث وسائل للنقل هى : النقل الجوى ، والبحرى ، والبرى ، ويبين الجدول التالى الوضع النسبى للوسائل الثلاث من ناحية نصيب كل وسيلة من إجمالى حركة النقل الدولية القادمة لمصر .

تشير البيانات السابقة لأن النقل الجوى يحظى بالنصيب الأكبر من حجم حركة النقل القادمة إلى مصر حيث يمثل الطيران الوسيلة الرئيسية للوصول منذ السبعينات وحتى الآن ، ويلاحظ أن النقل البرى يأتى فى المرتبة الثانية يليه النقل الجوى كما يتضح زيادة النصيب النسبى للنقل البرى ونقصان نصيب النقل البحرى فى عامى ١٩٩٧/٩٦ .

ويمكن إرجاع تحسن الوضع النسبى للطريق من ناحية نصيبه من حجم حركة النقل الدولية إلى تحسن مستوى خدمات النقل البرى والإرتقاء بمستويات الأمان ، وأيضاً لرغبة السائحين فى الاستمتاع بالمقومات السياحية المنتشرة على جوانب الطرق فى كثير من الدول وهى ميزة لا توفرها لهم وسائل النقل الأخرى .

وفيما يلى وصفاً موجزاً لحجم حركة النقل الدولية على الوسائل الثلاث :

جدول رقم (١)

الوضع النسبى لوسائل النقل الدولى لمصر ١٩٧٠ ، ١٩٩٦ ، ١٩٩٧

وسيلة النقل	١٩٧٠ ٪	١٩٩٦ ٪	١٩٩٧ ٪
جواً	٧٥	٦٦	٦٩
بحراً	٥	١٦	١٢
براً	٢٠	١٨	١٩
الإجمالى	١٠٠	١٠٠	١٠٠

المصدر / الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء .

المنتظمة يمثلون ٨١٪ من إجمالى الركاب الذين يصلون لمصر ، و١٩٪ المتبقية تأتى عن طريق الطيران العارض ثم أصبحت النسبة ٧٣٪ للطيران المنتظم و٢٧٪ للطيران العارض فى عام ١٩٩٥ ، ثم إرتفعت نسبة ركاب الرحلات المنتظمة عام ١٩٩٦ إلى ٨٧٪ والطيران العارض ١٣٪ فقط ، ثم إنخفض حجم حركة الركاب على الرحلات المنتظمة لتصبح ٨٥٪

١-١-١ النقل الجوى :

تعمل فى مصر "٤٣" شركة أجنبية بالإضافة لشركة مصر للطيران وشركات الطيران التابعة للقطاع الخاص ، وتنظم هذه الشركات رحلات منتظمة تربط مصر إرتباطاً مباشراً مع أكثر من "٨٠" مدينة فى كل من أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية والشرق الأوسط وأستراليا وأفريقيا ، هذا إلى جانب رحلات الطيران غير المنتظم (العارض) التى تقوم بها شركات متخصصة فى هذا المجال .

وفى عام ١٩٩٤ كان ركاب الرحلات

أما الطيران العارض فكانت تمثل نسبة ١٥٪ وذلك عام ١٩٩٧.

ورغم النسبة المحدودة لحجم حركة الركاب القادمة عن طريق الطيران العارض إلا أنه أكثر مرونة من الطيران المنتظم ، حيث تواجه شركات الطيران المنتظم صعوبة فى التأقلم مع متغيرات الطلب نظراً لإرتباطها بإتفاقيات ثنائية ودولية لا تتيح لها فرص التحرك السريع.

١-١-٢ النقل البحرى :

تستقبل مصر سنوياً عدد لا بأس به من حجم الحركة السياحية عن طريق البحر

بلغت نسبتهم ١٢,٨٪ من إجمالى السائحين الذين زاروا مصر عام ١٩٩٤، ثم ١١,٣٪ ١٩٩٥ ، إرتفعت إلى ١٥,٤٪ عام ١٩٩٦ ، ثم إنخفضت إلى ١٢,١١٪ فى ١٩٩٧ .

ويستخدم هؤلاء الركاب العبارات والبواخر السياحية الآتية من موانئ البحر الابيض المتوسط ومن بعض موانئ البحر الأحمر ، وهم عادة يمثلون رواد الرحلات القادمة للاسكندرية حيث يغادرونها قاصدين القاهرة لزيارة معالمها السياحية وقضاء ليلة واحدة بها ثم يلحقون بالباخرة التى تكون قد وصلت بور سعيد ليكملوا رحلتهم إلى باقى موانئ البحر الأبيض ، هذا بالإضافة لافراج سياحية أخرى تأتى إلى ميناء سفاجا بالبحر الأحمر ويزورون مدينة الأقصر ثم يعودون فى ليوم نفسه للمبيت فى الباخرة .

ويرى الخبراء[٩] ضرورة تخفيض الرسوم فى الموانئ المصرية، ، وتخفيض قيمة الخدمات التى تدفعها تلك البواخر للتوكيلات الملاحية حتى تواكب الرسوم فى الموانئ اليونانية ، بما يشجع جميع البواخر التى تجوب البحر الأبيض لزيارة مصر وهو ما ينعكس على عدد الرحلات السريعة والتى غالباً ما تتحول إلى رحلات سياحية طويلة فى فترات تالية .

١-١-٣ النقل البرى الدولى على الطريق :

وصل لمصر عدد كبير من إجمالى الحركة السياحية عن طريق البر عام ١٩٩٤ بلغت نسبتهم حوالى ٣٤٪ ، ثم إنخفضت هذه النسبة إلى ٢٢٪ عام ١٩٩٥ ، وواصلت الإنخفاض إلى ١٨٪ عامى ١٩٩٧/٩٦ .

ويمثل الأوروبيون نصف عدد السائحين اللذين يأتون عبر الطريق البرية قادمين من إسرائيل إما من منفذ رفح أو طابا ، والباقون سائحون من الشرق الأوسط إما من نويبع بسياراتهم الخاصة أو من رفح بالنسبة للفلسطينيين أو من السلوم بالنسبة لليبيين أو من أسوان بالنسبة للقادمين من السودان .

بناء على ما سبق يتضح أن الطائرة لا زالت هى الوسيلة الغالبة لنقل الركاب القادمين لمصر يلى ذلك النقل البرى ثم النقل البحرى، ومع التحرك لحو الشراكة الأوروبية الشرق أوسطية فإنه يتوقع أن يلعب كل من النقل البحرى والبرى دوراً بارزاً فى النقل الدولى القادم لمصر فى المستقبل .

١-٢ تطور حجم حركة النقل الجوى فى مصر :

يبين الجدول التالى تطور حجم حركة النقل الجوى فى مصر موزعة ما بين راكب /كم ، وطن/كم ، وحركة الطائرات ، وعدد الركاب وذلك على مستوى النقل الجوى بصفة عامة وأيضاً على مستوى هيئة ميناء القاهرة الجوى والمطارات الأخرى خلال الفترة من ١٩٨٢/٨١ ، ١٩٨٧/٨٦ ، ١٩٩٩/٩١ .

جدول رقم (٢)

تطور حجم حركة النقل الجوى فى مصر

السنوات	النقل الجوى		هيئة ميناء القاهرة الجوى		المطارات الأخرى	
	راكب / كم بالمليون	طن / كم بالمليون	حركة الطائرات بالألف	ركاب بالمليون	حركة الطائرات بالألف	ركاب بالميون
١٩٨٢/٨١	٣٤٠٤	٦٠	٥١,١	٦,٠	٠٠,٠	١,٠٤
١٩٨٧/٨٠٦	٤٤٥٨	١١٩	٥١,٣	٥,٦	٠٠,٠	٢,٢
١٩٩٢/٩١	٧٣٥٥	١٢٩	٥١,٤	٦,٩	٣٨,٥	٣,٨
١٩٩٣/٩٢	٦٤٠٩	١١٩	٥٤,٨	٧,٢	٥٦,٦	٥,٠
١٩٩٤/٩٣	٦٣١٦	١٤١	٥٨,٥	٦,٦	٦٤,٩	٢,٩
١٩٩٦/٩٥	٧٧٠٦	١٥٦	٦١,٥	٦,٩	٦٨,٥	٣,٠
١٩٩٧/٩٦	٨١٦٠	١٦٥	٦٥,٠	٧,٢	٧٢,٠	٣,٢
١٩٩٨/٩٧	٨٦٤٠	١٧٥	٨٠,٨	٧,٥	٧٣,٥	٤,٠٢
١٩٩٩/٩٨	٧٣٩٥	١٨٥	٨٠,٠	٧,٠	٧٠,٠	٣,٩

المصدر / وزارة النقل

يتضح من الجدول السابق أن حجم حركة الركاب (راكب/كم) قد زادت لأكثر من الضعف في نهاية الفترة ١٩٩٢/٨١ – ١٩٩٩/٩٨ ، وكذلك الأمر فيما يتعلق بحركة نقل البضائع (طن/كم) والتي تطورت من "٦٠" مليون طن/كم في بداية الفترة حتى وصلت إلى "١٨٥" مليون طن/كم في نهايتها .

كما يلاحظ أن هيئة ميناء القاهرة الجوى تستحوذ على النصيب الأكبر من حجم حركة الطائرات والركاب وذلك عند المقارنة بحجم الحركة في المطارات الأخرى .

١-٣ شبكة النقل التابعة لشركة مصر للطيران :

تتكون شبكة النقل الجوى لشركة مصر للطيران من جزئين : الجزء الأول منها يمثل شبكة النقل الدولية وتغطى "٨٠" مدينة على مستوى العالم ، والجزء الثانى يمثل شبكة النقل المحلية وتغطى "١٣" مدينة داخل جمهور مصر العربية ، وتخدم الشركة هذه المدن العالمية من خلال ما يزيد عن "٣٠٠" رحلة أسبوعياً تمتد من طوكيو والصين في الشرق إلى لوس أنجلوس على الساحل الغربى للولايات المتحدة الأمريكية ، ولقد بلغ عدد ركاب شركة مصر للطيران حوالى "٤" مليون راكب الآن مقابل "٢,٥" مليون راكب في عام ١٩٨١ وبلغت نسبة المشغولية ٦٩٪ ، بعد أن كانت ٥٨٪عام ١٩٨٢ .

وفي مجال نقل البضائع أنشأت الشركة مجمع للبضائع في مطار القاهرة على مساحة "٥٠,٠٠٠" متر مربع "١٦,٠٠٠" متر مربع للمخازن والمرافق العامة بطاقة إستيعابية "٨٠٠,٠٠٠" طن سنوياً ، وقد ساعد ذلك على إنتظام حركة النقل الجوى وسهولة تعامل الهيئات والأفراد مع الشركات الناقلة وبتكلفة مناسبة ، هذا بالإضافة إلى إنشاء المجمع الجديد للبضائع بمطار الأسكندرية على مساحة "٨١" ألف متر ، وكذلك التسهيلات الخاصة بأعمال الصيانة والسيطرة المركزية على حركة المطارات في جميع مطارات العالم وأجزائه مما يدعم من كفاءة شبكة النقل وأدائها[١١] .

٢ – الوضع المؤسسى والملكية في قطاع النقل الجوى :

٢-١ الهيكل المؤسسى :

يتكون هيكل النقل الجوى في مصر من خمسة أنواع من المنظمات تعمل في هذا المجال وهى : الهيئة المصرية العامة للطيران المدنى ، وهيئة ميناء القاهرة الجوى ، وشركات النقل الجوى المصرية، وهيئة المعهد القومى للتدريب على أعمال الطيران المدنى ، والهيئة المصرية العامة للارصاد الجوية ، وتعمل هذه الجهات في ظل كل من قانون الطيران المدنى لسنة ١٩٨١ ، والقانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٨٣ الخاص برسوم الطيران المدنى والذى حل محل كافة القوانين واللوائح التى صدرت منذ عام ١٩٢٠ وحتى عام ١٩٥٩ .

ولقد ظل قطاع الطيران المدنى تابعاً لوزارة الطيران المدنى منذ عام ١٩٧١ ثم أدمج مع إختصاصات وزارة السياحة والطيران المدنى في منتصف الثمانينات ، ثم إنفصل عن وزارة السياحة وإنضم إلى وزارة النقل كقطاع مستقل في عام ١٩٩٤ .

ونتناول بإيجاز دور كل من الهيئة العامة للطيران المدنى ، وهيئة ميناء القاهرة الجوى واللتان تم إنشاؤهما بالقرار رقم ٢٩٣١ لسنة ١٩٧١ ، وكذلك دور شركات النقل الجوى نظراً لأن هذه الأنواع الثلاث من المنظمات هى المسئولة بصورة مباشرة عن أداء النقل الجوى في مصر .

٢-١-١ الهيئة المصرية العامة للطيران المدنى :

أنشئت هذه الهيئة بهدف تأمين سلامة الطيران المدنى وتنظيم حركة الملاحة الجوية في ظل الإتفاقيات الدولية ، فهى الجهة المنوط بها عقد الإتفاقيات الثنائية لتبادل حقوق النقل الجوى التجارى مع الدول الأعضاء في المنظمة الدولية لأعمال النقل الجوى المدنى "I.C.A.O." ، ولقد قامت بإبرام ما يقرب من مائة إتفاقية ثنائية لتنظيم النقل الجوى بما أتاح لحوالى "٤٨" شركة دولية أن تسير خطوطاً منتظمة إلى القاهرة (١٨ شركة تابعة لدول عربية ، و٢٠ شركة تتبع دول أوربية ، و٥ شركات خاصة بدول آسيوية ، و٣ شركات تتبع دول أفريقية ، وشركتان أمركيتان) ، كما منحت "٣٠" شركة أجنبية أخرى

حق تنظيم رحلات غير منتظمة "Charter" ، كذلك تتولى الهيئة مسئولية منح تراخيص الطيران في المجال الجوى المصرى سواء للشركات المصرية الخاصة أو الشركات الأجنبية ويعهد إليها بتنفيذ خطط الدولة السياسية والأقتصادية في مجال تطوير أنشطة الطيران المدنى المختلفة .

٢-١-٢ هيئة مينا القاهرة الجوى :

تقوم هذه الهيئة بعمليات تنظيم وإدارة الحركة في المطارات الجوية مثل عمليات الشحن والتفريغ وتخزين الطائرات ، كما يقع على عاتقها مسئولية أعمال الصيانة الخاصة بالمنظمات والمعدات والطرق والممرات داخل حدود المطار ، وتوفر الهيئة الأجهزة اللازمة لحماية وسلامة تلك المنشآت سواء في مواجهة الحوادث الطبيعية أو حوادث الطائرات أو أعمال الإرهاب والتخريب ، كما أنها المسئولة عن كافة الإجراءات بين جميع الجهات التابعة للجهاز الإدارى للدولة والمنظمات العامة داخل المطارات بما يحقق جودة أداء الخدمات ، خاصة في ظل الدراسة التنبؤية عن إتجاهات حجم الحركة المستقبلية لميناء القاهرة الجوى والتى تشير إلى [١١] الزيادة المستمرة والمتوقعة في متوسط كل من عدد الركاب القادمين والمغادرين والزائرين والرحلات الداخلية .

٢-١-٣ شركات النقل الجوى المصرية:

يوجد في مصر مجموعة من شركات النقل الجوى أهمها : شركة مصر للطيران التى تحتل مكان الصدارة بين شركات الطيران المصرية العاملة من حيث تاريخها وحجم أصولها ورأس مالها وأسطولها وهى شركة عامة ذات تمويل ذاتى [١٢] أما الشركات الأخرى فهى شركات قطاع خاص ذات رأسمال وطنى أو مشترك ويبلغ عددها حوالى "٣٥" شركة تعمل ثلاث منها فقط في مجال نقل الركاب والبضائع على أساس منتظم ، والباقى في مجال النقل غير المنتظم والتاكسى الجوى والبالون الطائر وغيرها من أنشطة الطيران : كالرش الزراعى ، والتصوير والمسح الجوى ، وصيانة الطائرات ، وخدمات شركات البترول ، وأنشطة الدعاية والإعلان .

٣ - تطور نشاط النقل الجوى المصرى وكفاءة اداؤه :

٣-١ أداء شركة مصر للطيران :

تمارس شركة مصر للطيران عملية نقل الركاب كنشاط رئيسى . وكذلك عمليات نقل البضائع والبريد سواء على المستوى الدولى أو المحلى وذلك بصورة منتظمة وغير منتظمة ، وتعتبر الشركة الرائدة في مجال النقل الجوى التجارى في مصر وهى عضو في الإتحاد الدولى للنقل الجوى "LATA" .

ولقد تأسست شركة مصر للطيران عام ١٩٣٢ برأسمال بلغ "٢٠" ألف جنيه مصرى ، ثم إرتفع إلى مليون جنيه في نهاية الأربعينات ، وقد استمر رأس مال الشركة في الإزدياد التدريجى حتى وصل إلى "٨,٦" مليون جنيه عام ١٩٧٧ ، وفى عام ١٩٨٣ إرتفع إلى ما يقرب من "٥٦,٩" مليون جنيه ثم وصل إلى "٦٣,٤" مليون جنيه عام ١٩٨٧ وتتالت هذه الزيادات مع نمو الأسطول وتوسع أعمال الشركة ليبلغ عام ١٩٩٤ ما يقرب من "٨٠٠" مليون جنيه وقد وصل "١,٥٠٠" مليار جنيه في ١٩٩٧/٦/٣٠ .

كما بلغت أصول الشركة ما قيمته "٦,٨٦" مليار جنيه مقابل "١,٧٠" مليار جنيه في عام ١٩٨٨/٨٧ بزيادة قدرها "٤,٩٦" مليار جنيه ، ثم وصلت قيمة الأصول إلى ما يقرب من "٨,٤٠" مليار جنيه في ١٩٩٧/٦/٣٠ ، وتتمثل هذه الزيادة في التوسعات في المبانى والإنشاءات الخاصة بحظائر الطائرات التى ترفع من كفاءة نشاط الصيانة عن طريق تخفيض تكاليف الصيانة بالخارج بالإضافة إلى التطورات في مجال مكاتب الحجز وتحسين ظروف التخزين والإرتقاء بمستوى عمليات التشغيل لضمان تحقيق مستوى مناسب من خدمات النقل الجوى .

وقد تميزت الفترة بين عام ١٩٨٦ وعام ١٩٩٠ بتحقيق فائض في ميزانية الشركة بلغ نحو "٩٨,٤" مليون جنيه في ١٩٨٧/٨٦ ، و "٩٧,١" مليون جنيه في ١٩٩٠/٨٩ ، ثم بدأت الشركة تحقق عجز مالى منذ عام ١٩٩٤ ، حيث بلغ العجز ما يقرب من "١٨٠" مليون جنيه في ١٩٩٤/٩٣ ، وصل إلى "٣٣٩,٣" مليون جنيه في

١٩٩٦/٦/٣٠ ثم "٨٥٧" مليون جنيه في نهاية التسعينات ، وبإدخال الطائرة النفاثة (الكوميت) المزودة بمحركات رولزرويس عام ١٩٦٠ تضاعفت سرعة الطيران من "٤٥٠" إلى "٨٥٠" كيلو متر في الساعة ، وفي عام ١٩٧١ تم إستخدام الطائرات بعيدة المدى لأول مرة طراز بوينج (٧٠٧) ، تلى ذلك ضم الطائرات قصيرة المدى طراز بوينج (٧٣٧) في عام ١٩٧٧ ، وتم تزويد الأسطول بالطائرات عريضة الجسم طراز الإيرباص التي تتسع إلى ما يقرب من "٢٥٥" راكباً وقد حقق ذلك وضع متميز للشركة في منطقة الشرق الأوسط وقارة أفريقيا .

وفي عام ١٩٩٤ بلغ حجم الأسطول "٣٨" طائرة ، ثم إرتفع إلى "٤٤" طائرة في ١٩٩٦ ووصل إلى "٥٤" طائرة عام ١٩٩٧ ، ويتضمن البوينج ٢٠٠/٧٣٧ ، و٥٠٠/٧٣٧ ، و٢٠٠/٧٦٧ ، ٣٠٠/٧٦٧ ، ٢٠٠/٧٧٧ ، بالإضافة إلى طائرات الإيرباص ٦٠٠/٣٠٠ ، و٣٠٠ب ، ٣٢٠ أ ، و ٢٠٠/٣٤٠ ، و ٣٢١ أ ، وقد ترتب على ذلك زيادة الطاقة الإستيعابية للأسطول من "٢٦٠٥" مقعد في عام ١٩٨٢ إلى "٧٤٨٠" مقعد في بداية التسعينات[١٣].

وقد قامت الشركة بإجراء بعض التحديثات في الأسطول وإحلال بعض الطائرات بأخرى ذات سعة مقعدية أكبر وسرعات أعلى ، مما أدى إلى بلوغ السعة المقعدية لاسطول مصر للطيران "٧٩٩٧" مقعد على الرغم من إنخفاض الأسطول إلى "٤٢" طائرة في عام ١٩٩٩ .

ويوضح الجدول التالي هيكل أسطول النقل الجوى لشركة مصر للطيران وموقف العمل التشغيلي له .

جدول رقم (٣)

هيكل أسطول مصر للطيران والعمر التشغيلي له

عدد الطائرات	نوع الطائرة	عدد المقاعد	تاريخ دخول الخدمة	العمر التشغيلي حتى ١٩٩٩/٦/٣٠
٢	Beoing 747/300	٤	١٩٨٨	١٢عام
٣	Beoing 777/200	٣١٩	١٩٩٧	٣ سنوات
٢	Beoing 767/300	٢١٧	١٩٨٤	١٥ سنة
٥	Beoing 737/500	١٠٤	١٩٩١/٩٢	٨ سنوات
٢	Beoing 737/300	١٣٠	تحت الإحلال	---
١	Beoing 737/200	١٢١	Airbus 318	---
٣	Airbus 340/200	٢٦٠	١٩٩٦/٩٧	٣ سنوات
٩	Airbus 300/600	٢٥٣	١٩٩٠/٩١	٩ سنوات
٧	Airbus 320/200	١٤٤	١٩٩٢/٩٣	٧ سنوات
٧	Airbus 321/200	١٨٥	١٩٩٧	٣ سنوات
المجموع ٣٨ + ٣ طائرات نقل بضائع = ٤١ طائرة ، بمتوسط عمر تشغيلي ٦ سنوات				

المصدر / Egypt Air, Op, Cit., P. 9.

يتضح من الجدول السابق أن متوسط العمر التشغيلى لأسطول شركة مصر للطيران يبلغ "٦" سنوات وهو ما يعنى حداثة الأسطول وإرتفاع الصلاحية الفنية للتشغيل .

٣-٢ تقييم أداء نشاط النقل بشركة مصر للطيران :

فى هذا الجزء سيتم إستعراض تطور حجم حركة نقل الركاب وحجم حركة نقل البضائع (راكب/كم) ، (طن/كم) وذلك خلال ١٩٨٢/٨١ ، ١٩٨٧/٨٦ ، ١٩٩١ : ١٩٩٨ وذلك للتعرف على نمط تطور الرقم القياسى لإنتاج الشركة ، بالإضافة إلى أهم معايير إنتاجية الأسطول ، وتطور حجم حركة الركاب وكذلك إنتاجيات الأصول والأجور ، وفى إطار تحديد الوضع النسبى لشركة مصر للطيران بالنسبة لبعض الشركات المنافسة فإنه سيتم مقارنة بعض معايير الإنتاجية فى الشركة بمثيلاتها فى بعض شركات الدول العربية بمنطقة الخليج العربى .

٣-٢-١ تطور حجم الحركة لشركة مصر للطيران :

يوضح الجدول التالى تطور حجم حركة الركاب والبضائع ، وكذلك تطور الرقم القياسى لحجمى الحركة خلال الفترة ١٩٨٢/٨١ ، ١٩٨٧/٨٦ ، ٩١ : ١٩٩٨ .

جدول رقم (٤)

تطور حركة النقل لشركة مصر للطيران

السنوات	حجم حركة النقل			
	راكب كم/بالمليون	الرقم القياسى	طن/كم بالميون	الرقم القياسى
١٨٨٢/٨١	٣٤٠٤	١٠٠	٦٠	١٠٠
١٩٨٧/٨٦	٤٤٥٨	١٣١	١١٩	١٩٨
١٩٩٢/٩١	٧٣٥٥	٢١٦	١٢٩	٢١٥
١٩٩٣/٩٢	٦٤٠٩	١٨٨	١١٩	١٩٨
١٩٩٤/٩٣	٦٣١٦	١٨٥	١٤١	٢٣٥
١٩٩٥/٩٤	٧٧٠٦	٢٢٦	١٥٦	٢٦٠
١٩٩٦/٩٥	٨١٦٠	٢٤٠	١٦٥	٢٧٥
١٩٩٧/٩٦	٨٦٤٠	٢٥٤	١٧٥	٢٩٢
١٩٩٨/٩٧	٧٣٩٦	٢١٧	١٨٥	٣٠٨

المصدر / وزارة التخطيط

يلاحظ أن حجم حركة الركاب قد تطور من "٣٤٠٤" مليون راكب/كم فى عام ١٩٩٢/٨١ إلى "٧٣٥٥" مليون راكب/كم فى ١٩٩٢/٩١ ثم إنخفض إلى "٦٣١٦" مليون راكب/كم فى ١٩٩٤/٩٣ ، ثم إرتفع إلى "٧٧٠٦" مليون راكب/كم فى عام ١٩٩٥/٩٤ حتى وصل إلى أعلى قمة له فى ١٩٩٧/٩٦ وهى "٨٦٤٠" مليون راكب/كم ، ثم أخذ فى الإنخفاض مرة ثانية ليصل إلى "٧٣٦٩" مليون راكب/كم فى عام ١٩٩٨/٩٧ .

ويعكس ذلك تطور الرقم القياسى لحجم حركة الركاب ، إذ وصل إلى ٢١٦٪ فى عام ١٩٩١/٩١ ثم أخذ فى التناقص ليصل إلى ١٨٨٪ فى عام ١٩٩٣/٩٢ ، و ١٨٥٪ عام ١٩٩٤/٩٣ ، وأخذ فى التزايد ليصل إلى ٢٢٦٪ فى عام ١٩٩٥/٩٤، ثم إلى ٢٥٤٪ عام ١٩٩٧/٩٦ ، ثم إنخفض إلى ٢١٧٪ فى عام ١٩٩٨/٩٧ .

ويرجع إنخفاض حجم حركة الركاب فى عامى ١٩٩٣/٩٢ و ١٩٩٤/٩٣ إلى الظروف السياسية التى صاحبت حرب الخليج والأحداث الإرهابية فى مصر ، أما فيما يتعلق بإنخفاض حجم حركة عام ١٩٩٨/٩٧ فيرجع إلى حادثة الأقصر التى حدثت فى بداية العام إذا أثرت هذه الأحداث على الحركة السياحية إلى مصر، وفيما يتعلق بحجم حركة نقل البضائع فيلاحظ أنها فى تطور مستمر منذ ١٩٨٢/٨١ . فقد تطور الرقم القياسى لحجم نقل البضائع ليصل إلى أعلى قمته ٣٠٨٪ فى نهاية ١٩٩٨/٩٧ ، وذلك فيما عدا عام ١٩٩٣/٩٢ والذى وصل فيها الرقم القياسى لحجم حركة نقل البضائع إلى ١٩٨٪ بعد أن كان ٢١٥٪ فى عام ١٩٩٢/٩١ ، ولا شك أن هذه التطورات تعكس مدى تأثر حركة نقل الركاب بالأحداث السياسية والأمنية عند المقارنة بحالة حركة نقل البضائع .

يوضح الجدول التالى معايير إنتاجية أسطول مصر للطيران خلال الفترة من ١٩٩٤/١٩٨٥ .

جدول رقم (٥)

معايير إنتاجية أسطول مصر للطيران

المعايير السنوات	متوسط الحمولة الصافية (طن)	الرقم القياسى	متوسط إنتاجية الطائرة فى الرحلة (طن/كم)	الرقم القياسى	متوسط إنتاجية الطائرة فى الساعة (طن/كم)	الرقم القياسى
١٩٨٥	٢٥,٥	١٠٠	٣٠,٧	١٠٠	١٤,٦	١٠٠
١٩٨٦	٢٦,١	١٠٢	٣١,٦	١٠٣	١٥,٢	١٠٤
١٩٨٧	٢٧,٠٠	١٠٦	٣٢,٧	١٠٦	١٥,٤	١٠٥
١٩٨٨	٢٩,٥	١١٥	٣٤,٤	١١٢	١٦,٨	١١٥
١٩٨٩	٣١,٥	١٢٣	٣٧,٩	١٢٣	١٨,٤	١٢٦
١٩٩٠	٣١,٨	١٢٥	٦٧,٩	٢٢١	١٨,٧	١٢٨
١٩٩١	٣٢,٧	١٢٨	٤٥,٨	١٤٩	١٩,٧	١٣٥
١٩٩٢	٣١,٨	١٢٥	٤١,٢	١٣٤	١٨,٦	١٢٧
١٩٩٣	٢٩,٦	١١٦	٤١,٨	١٣٦	١٧,٤	١١٩
١٩٩٤	٣٠,٦	١٢٠	٤١,٨	١٣٦	١٧,٧	١٢١
متوسط الفترة	٢٩,٦		٤٠		١٧	

المصدر / مبنى على ما ورد فى إحصائيات منظمة الطيران المدنى الدولى "I.C.A.O." .

يتضح من الجدول السابق أن مؤشر الحمولة الصافية لأسطول شركة مصر للطيران كان فى إرتفاع مستمر خلال الفترة ١٩٩٤/١٩٨٥ لقد أخذ الرقم القياسى لتطور الحمولة الصافية فى التزايد ليصل إلى قيمة ١٢٨٪ فى عام ١٩٩١ ، ثم أخذ فى التناقص ليصل إلى ١٢٥٪ فى عام ١٩٩٢ و ١١٦٪ فى عام ١٩٩٣ ، ويرجع ذلك للظروف السياسية والأمنية السابق الإشارة إليها ، هذا وقد وصل متوسط الحمولة الصافية إلى "٢٩,٦" طن خلال الفترة المذكورة ، وتشير الدراسات إلى أن متوسط الحمولة هذا يمثل أكثر من ٨٠٪ من حجم الحمولة الصافية القصوى[١٤] .

وفيما يتعلق بمؤشرى متوسط إنتاجية الطائرة فى الرحلة وفى الساعة نجد أنها تأخذ نفس إتجاه مؤشر متوسط الحمولة

الصافية ، فقد تطور الرقم القياسي لمتوسط إنتاجية الطائرة فى الرحلة ليصل إلى أعلى قيمة ٢٢١٪ فى عام ١٩٩٠ ، ثم أخذ فى الإنخفاض ليصل إلى ١٤٩٪ فى عام ١٩٩١ ، و ١٣٤٪ عام ١٩٩٢ ، ثم إرتفع مرة أخرى ليصل إلى ١٣٦٪ فى عامى ١٩٩٣ و ١٩٩٤ ، وفيما يتعلق بمؤشر متوسط إنتاجية الطائرة فى الساعة فقد وصل الرقم القياسى لهذا المؤشر إلى قيمة ١٣٥٪ فى عام ١٩٩١ ، وأخذ فى التناقص إلى أن وصل ١٢١٪ عام ١٩٩٤ ، هذا وقد بلغ متوسط إنتاجية الطائرة فى الرحلة ومتوسط إنتاجية الطائرة فى الساعة "٤٠" طن/كم و "١٧" طن/كم على التوالى خلال الفترة ١٩٨٥ - ١٩٩٤.

ويلاحظ أن هناك تحسن متواضع فى مؤشرات إنتاجية الأسطول وذلك عند المقارنة بسنة الأساس ١٩٨٥ ، لكن المؤشرات تدور حول الثبات أو النقصان منذ بداية التسعينات وحتى نهاية الفترة ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مستوى خدمات النقل التى تقدمها شركة مصر للطيران عند المقارنة بالخدمات التى تقدمها الشركات المثيلة العالمية أو حتى الشركات العربية فى منطقة الخليج على سبيل المثال .

٣-٢-٢ تطور حركة الركاب على الخطوط المنتظمة لشركة مصر للطيران : يوضحالجدول التالى تطور حجم حركة الركاب على الخطوط الجوية المنتظمة لشركة مصر للطيران خلال الفترة ١٩٨٠/١٩٩٤ ، و ١٩٩٦/١٩٩٨ .

جدول رقم (٦)

تطور حركة الركاب على خطوط مصر للطيران

البيان السنة	حجم حركة الركاب الدولية بالمليون	الرقم القياسى	حجم حركة الركاب الداخلية بالمليون	الرقم القياسى	إجمالى حركة الركاب بالمليون راكب	الرقم القياسى
١٩٨٠	١,٢٧٠	١٠٠	٠,٧٥٨	١٠٠	٢,٠٢٨	١٠٠
١٩٨١	١,٣٨٤	١٠٩	٠,٨٤٥	١١١	٢,٢٢٩	١١٠
١٩٨٢	١,٥٠٦	١١٨	٠,٧٣٠	٩٦	٢,٢٣٦	١١٠
١٩٨٣	١,٧٣٨	١٣٧	٠,٧٩٠	١٠٤	٢,٥٢٨	١٢٥
١٩٨٤	١,٨٣١	١٤٤	٠,٩٥٥	١٢٦	٢,٧٨٦	١٣٧
١٩٨٥	١,٧٥٦	١٣٨	١,٠٣٠	١٣٦	٢,٧٨٦	١٣٧
١٩٨٦	١,٤٩٥	١١٨	٠,٨٥٥	١١٣	٢,٣٥٠	١١٦
١٩٨٧	١,٨١١	١٤٢	١,٠٨٠	١٤٢	٢,٨٩١	١٤٢
١٩٨٨	١,٩٩٥	١٥٧	١,٢٠٢	١٥٨	٣,١٩٧	١٥٨
١٩٨٩	٢,١٣٧	١٦٨	١,٢٨١	١٦٩	٣,٤١٨	١٦٨
١٩٩٠	٢,٠٣٣	١٦٠	١,٢٠٦	١٥٩	٣,٢٣٩	١٦٠
١٩٩١	١,٧٤٣	١٣٧	٠,٨٥٣	١١٢	٢,٥٩٦	١٢٨
١٩٩٢	٢,٠٧٥	١٦٣	١,٥٣٣	٢٠٢	٣,٦٠٨	١٧٨
١٩٩٣	١,٨٣٦	١٤٤	١,٠٤٥	١٣٨	٢,٨٨١	١٤٢
١٩٩٤	٢,٢٩٥	١٨١	١,٤٦٤	١٩٣	٣,٧٥٩	١٨٥
١٩٩٧/٩٦	٢,٨٧٣	٢٢٦	١,٤٩٥	١٩٧	٤,٣٦٨	٢١٥
١٩٩٨/٩٧	٢,٧٥٢	٢١٧	١,٢٦٩	١٦٧	٤,٠٢١	١٩٨

المصدر / - منظمة الطيران المدنى الدولى "I.C.A.O." .

- شركة مصر للطيران :
يتضح من الجدول السابق أن الرقم القياسي لتطور حجم حركة الركاب على الخطوط المنتظمة لشركة مصر للطيران قد تطور إلى أن وصل إلى أعلى قيمة له فى عام ١٩٩٧/٩٦ حيث بلغ ٢١٥٪ مقارنة بسنة ١٩٨٠ ، ويرجع هذا التطور فى معظمه إلى تطور حجم حركة الركاب الدولية حيث أن الرقم القياسى لها يفوق الرقم القياسى لحجم حركة الركاب الداخلية ، فقد كان أكبر رقم قياسى وصلت إليه حجم حركة الركاب الدولية ٢٢٦٪ خلال الفترة ١٩٨٠- ١٩٩٨/٩٧ فى حين ان أكبر رقم قياسى وصلت غليه حركة الركاب الداخلية كان ٢٠٢٪ خلال نفس الفترة، كما أن أصغر رقم قياسى خاص بحركة الركاب الدولية كان ١٠٩٪ عام ١٩٨١ فى حين كان ٩٦٪ لحركة الركاب الداخلية عام ١٩٨٢ .
هذا ويلاحظ أن حجم حركة الركاب الكلى لم يتضاعف ولو لمرة واحدة خلال فترة ال"١٧" عام إلا فى ١٩٩٧/٩٦ ، وكان أعلى رقم قياسى آخر وصل إليه حجم الحركة الكلى هو ١٩٨٪ فى ١٩٩٨/٩٧ وأقل رقم قياسى هو ١١٠٪ فى ١٩٨١ وذلك مقارنة بسنة الأساس ١٩٨٠ .

٣-٢-٣ إنتاجية الأصول المملوكة لشركة مصر للطيران وإنتاجية الأجور :
يوضح الجدول التالى تطور أصول شركة مصر للطيران ، وكذلك إيرادات التشغيل وقيمة الأجور على مستوى الشركة وذلك خلال الفترة ١٩٩٨/٩٢ .

جدول رقم (٧)
إنتاجية الأصول والأجور فى شركة مصر للطيران

البيان / السنوات	١٩٩٣/٩٢	١٩٩٤/٩٣	١٩٩٥/٩٤	١٩٩٦/٩٥	١٩٩٧/٩٦	١٩٩٨/٩٧
إيرادات التشغيل بالمليون جنيه	٢,١٦٢	١,٨٩٠	٢,٤٤٢	٣,٠٦٠	٣,٠٥٣	٢,٧٤٧
قيمة الأصول الثابتة بالمليون جنيه	٥٩٨٠	٦٠٨٦	٦١٣٩	٥٨٨٧	٧٧٦١	٨٩٧٠
قيمة الأجور بالمليون جنيه	٢٢٩	٢٥٦	٣٠٩	٤٢٠	٤٨٦	٤٩١
إنتاجية الأصول بالجنيه	٠,٣٦	٠,٣١	٠,٤٠	٠,٥٢	٠,٣٩	٠,٣١
إنتاجية الأجور بالجنيه	٩	٧	٨	٧	٦	٦

المصدر / مبنى على بيانات الحسابات الختامية لشركة مصر للطيران .

يتضح من الجدول السابق أن إنتاجية الأصول الثابتة تراوحت ما بين "٠,٣١" جنيه كحد أدنى و "٠,٥٢" جنيه كحد أقصى خلال الفترة المذكورة ، كما أن إنتاجية الأجور قد تراوحت بين "٩" جنيه كحد أقصى و "٦" جنيه كحد أدنى خلال نفس الفترة .
ويلاحظ أنه ليس هناك تطور ملحوظ فى إنتاجيات كل من الأصول الثابتة والأجور ويدل ذلك على إنخفاض كفاءة التشغيل على مستوى الشركة ، كما يتفق مع التطورات الطفيفة فى إنتاجية الأسطول جدول (٥) وفى حجم حركة الركاب جدول (٦) .

٣-٢-٤ إنتاجية أسطول شركة مصر للطيران فى وضع مقارن ببعض شركات الدول العربية بمنطقة الخليج :
فى هذا الجزء يتم التعرف على أداء شركة مصر للطيران فى وضع مقارن بأداء مجموعة من الشركات التابعة لبعض دول الخليج مثل السعودية ، والكويت ، والإمارات العربية المتحدة[١٥] .

٣-٢-٤-١ متوسط الحمولة الصافية للطائرة:
يوضح الجدول التالى تطور متوسط الحمولة الصافية لشركة مصر للطيران فى وضع مقارن بشركات السعودية ، والكويتية ، والإمارات العربية خلال الفترة ١٩٩٤/١٩٨٥.

جدول رقم (٨)

متوسط الحمولة الصافية لمصر للطيران فى وضع مقارن مع بعض شركات دول الخليج العربية (بالطن)

السنوات الشركة	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	متوسط
مصر للطيران	٢٥,٥	٢٦,١	٢٧	٢٩,٤	٣١,٥	٣١,٨	٣٢,٧	٣١,٨	٢٩,٦	٣٠,٦	٢٩,٦
السعودية	٣٥	٣٧,١	٣٩,٦	٣٨,٧	٣٩,٨	٤٠	٤١,٢	–	٤٠,٣	–	٣٨,٩
الكويتية	٤٢,٩	٤٣,٣	٤١	٣٧,٨	٣٨	٣٨,٢		٣٥,٨	٤٣,٥	٣٧,٩	٣٨,٧
الأمارات العربية	–	–	–	٢٥,٩	٢٦,٧	٢٨,٤	٢٩,٢	٢٥,٩	٢٧,٥	٢٧,٤	٢٧,٣

المصدر / منظمة الطيران المدنى الدولى "I.C.A.O." .

يتضح من الجدول السابق أن متوسط الحمولة الصافية للطائرة على مستوى الفترة ١٩٨٥/١٩٩٤ قد بلغت "٢٩,٦" طن بالنسبة لشركة مصر للطيران ، و "٢٧,٣" طن للإمارات العربية ، و "٣٨,٧" طن الكويتية ، و "٣٨,٩" طن للخطوط السعودية ، ويستنتج من ذلك الإنخفاض النسبى لإنتاجية الطائرة فى شركة مصر للطيران من ناحية متوسط صافى الحمولة عند المقارنة بمثيلاتها فى طيران الإمارات العربية ، والخطوط الجوية الكويتية والسعودية .

٣-٢-٤-٢ متوسط إنتاجية الطائرة فى الرحلة :

يبين الجدول التالى متوسط إنتاجية الطائرة لشركة مصر للطيران بالنسبة لمثيلاتها فى بعض شركات دول الخليج العربية .

جدول رقم (٩)

متوسط إنتاجية الطائرة فى الرحلة

السنوات الشركات	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	متوسط بالألف طن/كم
مصر للطيران	٣٠,٧	٣١,٦	٣٢,٧	٣٤,٤	٣٧,٩	٦٧,٩	٤٥,٨	٤١,٢	٤١,٨	٤١,٨	٤٠,٦
السعودية	٣٩,٥	٤٠,٩	٤٣,٩	٤١,٨	٤٤,٨	٤٤,٦	٤٥,٥	–	٤٥,٨	–	٤٣,٣
الكويتية	٧٨,٩	٧٩,١	٧٥,٤	٦٦,٥	٦٨,٨	٦٧,٤	٧٣,٥	٧٢,١	٧٠,٥	٧٥,٠٠	٧٢,٧
الأمارات العربية	–	–	–	٦١,٣	٦٤,٣	٦٥,٦	١٤٩,٥	١٩٥,٨	١٤١,٥	١٢٩,٤	١١٥,٣

المصدر / منظمة الطيران المدنى الدولى "I.C.A.O." .

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إنتاجية الطائرة فى الرحلة على مستوى الفترة ١٩٨٥/١٩٩٤ وصل إلى "٤٠,٦" ألف طن/كم بالنسبة لشركة مصر للطيران ، و"٤٣,٣" ألف طن/كم بالنسبة للسعودية ، و"٧٢,٧" ألف طن/كم الكويتية ، و"١١٥,٣" ألف طن/كم لخطوط الإمارات العربية ، ويلاحظ أن شركة مصر للطيران تحتل المركز الأخير .

٣-٢-٤-٣ متوسط إنتاجية الطائرة فى الساعة :

يوضح الجدول التالى متوسط إنتاجية الطائرة فى الساعة لشركة مصر للطيران فى وضع مقارن بإنتاجية الخطوط الجوية السعودية ، والخطوط الكويتية ، وخطوط الإمارات العربية خلال الفترة ١٩٨٥/١٩٩٤ .

جدول رقم (١٠)

متوسط إنتاجية الطائرة فى الساعة

السنوات / الشركات	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	متوسط بالألف طن/كم
مصر للطيران	١٤,٦	١٥,٢	١٥,٤	١٦,٨	١٨,٤	١٨,٧	١٩,٧	١٨,٦	١٧,٤	١٧,٧	١٧,٢
السعودية	٢٠,٨	٢٢,٥	٢٣,٩	٢٣,٣	٢٤,٠٠	٢٤,٠	٢٤,٨	–	٢٤,٦	–	٢٣,٥
الكويتية	٢٧,٦	٢٧,٩	٢٦,٦	٢٣,٩	٢٤,٠٠	٢٣,٩	٢٦,٣	٢٣,٣	٢١,٦	٢٣,٦	٢٤,٩
الأمارات العربية	–	–	–	١٩,٣	١٩	٢٠,٨	٢٥,٤	٢٢,٦	٢٢	٢١,٦	٢١,٥

المصدر / منظمة الطيران الدنى الدولى "I.C.A.O." .

يبين الجدول السابق أن متوسط إنتاجية الطائرة فى الساعة بالنسبة لشركة مصر للطيران يأتى فى المركز الأخير عند المقارنة بكل من الخطوط الجوية السعودية ، الكويتية ، والإمارات العربية ، فقد بلغ متوسط إنتجية الطائرة فى الساعة "١٧,٢" ألف طن/كم لمصر للطيران ، و "٢١,٥" ألف طن/كم للإملارات العربية ، و"٢٣,٥" للخطوط السعودية ، و "٢٤,٩" ألف طن/كم للخطوط الجوية الكويتية .

٣-٢-٥ معامل الكفاءة فى شركة مصر للطيران فى وضع مقارن ببعض الدول :

يوضح الجدول التالى معامل كفاءة خطوط مصر للطيران فى وضع مقارن بمعامل كفاءة بعض الدول المختارة فى منطقة الأسكوا .

جدول رقم (١١)

معامل كفاءة خطوط مصر للطيران مقارنة ببعض الخطوط فى الدول الأخرى

الخطوط الجوية	عدد الطائرات	معامل الكفاءة	الترتيب
خطوط الإمارات	١٧	٦٨,٨	١
الخطوط الملكية الأردنية	١٧	٦٤,٦	٢
خطوط طيران الخليج	–	٦٢,٧	٣
الخطوط الجوية السعودية	١١٠	٦١,٨	٤
الخطوط الجوية الكويتية	١٨	٦٠,٧	٥
الخطوط الجوية المصرية	٣٧	٦٠,١	٦
الخطوط الجوية اليمنية	٥	٥٤,٦	٧
خطوط الشرق الأوسط	١٧	٥٤,٧	٨
الخطوط الجوية السورية	١٦	٤٧,٧	٩

المصدر / الأمم المتحدة ، نشر النقل ، العدد السابع ، عمان ك اللجنة الاقتصادية والإجتماعة لغرب آسيا ، ديسمبر ١٩٩٦ .

يتضح من الجدول السابق أن الخطوط الجوية المصرية تأتى فى الترتيب السادس بعد الإمارات والأردنية وطيران الخليج والخطوط الجوية السعودية والخطوط الكويتية ، هذا مع ملاحظة أن أسطول النقل الجوى فى مصر أكبر من أسطول الإمارات والأردنية والكويتية ويمكن إرجاع ذلك إلى إنخفاض كفاءة التشغيل بشركة مصر للطيران .

٣-٢-٦ تحليل بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران :

تتمثل بيئة العمل الداخلية فى العوامل البيئية الناجمة من داخل المنظمة ذاتها والتى تشتمل على :

* التنظيم الرسمى : وهو مجموعة القواعد واللوائح والقوانين التى تسنها الإدارة لتحكم علاقات العاملين ، ومنها العام الذى يضم

كل المنظمة وتصدره الحكومة ، والخاص الذى تقدره الإدارة فى ضوء أهدافها ، وقد يكون مختطاً ، ويطلق عليه الهيكل الإدارى وتوضحه دائماً الخريطة التنظيمية الرسمية المعلنة وفقاً للنظم المعمول بها فى المنظمة ، ويتضمن تدرج المستويات الإدارية والوظائف الرئيسية وعلاقة هذه الوظائف ببعضها البعض ، ولهذا تأثيره المباشر على البيئة الداخلية للعمل .

* التنظيم غير الرسمى : وهو شبكة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، ويشمل العلاقات الشخصية والإجتماعية بين العاملين ويسمى "مجموعات العمل غير الرسمية" ، ويتمتع بقوى لا يستهان بها وتأثير يصعب تجاهله على بيئة العمل الداخلية .
* السياسات القائمة : وهى سياسات الإدارات المختلفة داخل المنظمة مثل الأفراد والتسويق والتمويل . . . إلخ ، ولها إنعكاسها على العاملين وعلى الوضع الداخلى لبيئة العمل.
* الأساليب الفنية للعمل : ويقصد بها طرق العمل والوسائل المستخدمة لإنجازه والتى تختلف باختلاف نوع المنظمة إلا أن لها تأثيرها الواضح على بيئة العمل .

ويرى أحد الكتاب[١٦] أن أية منظمة لابد أن يتوافر لها ثلاثة مكونات رئيسية هى :

* الموارد البشرية فى صورة عاملين بأعداد وتخصصات ومهارات مختلفة تبعاً للأنشطة والأعمال التى يزاولونها .
* الموارد المادية .
* بيئة عمل بكل ما تقدمه من مساندة للمنظمة .

وعلى الرغم من أن العنصر البشرى هو أحد الموارد المتاحة للمنظمة فإنه لا يمكن استخدام الموارد الأخرى إلا من خلاله ، ونظراً لتعاظم أهميته وإستحالة إنجاز أية أعمال أو تحقيق أية أهداف بدونه فإن الإدارة الرشيدة تقوم بوضع ما يلزم من نظم وسياسات متطورة لإيجاد مناخ عمل ملائم له حتى يصبح قادراً على العطاء والإنتاج بما يحقق النتائج المرجوة ، فالعامل الذى يعمل فى ظل إدارة واعية ومتفهمة وفى جو نفسى مريح يهئ له فرص الرقى والنمو ويحقق له ذاته يكون أكثر حماساً للعمل الذى يؤديه من غيره ، وفى هذا الشأن يقرر البعض[١٧] أن الجهود المترابطة والمتكاملة للعاملين هى فقط التى تمكن من تحقيق الأهداف المأمولة والتى لا يمكن بلوغها بغير هذا السبيل .

وعلى ذلك فإن تحليل بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران فى ضوء النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية ، يساعد على رسم صورة صادقة ومعبرة عن هذه البيئة، من منطلق أن الإهتمام بالعاملين فى أى منظمة يقتضى توفير بيئة العمل المناسبة التى تساعدهم على الإنطلاق بكل قدراتهم وملكاتهم لتحقيق أهداف هذه المنظمة من جهة، والتقليل من معدل دوران العمل والمحافظة على إستقرارهم وإرتفاع روحهم المعنوية وزيادة إحساسهم بالإنتماء والولاء بمنظماتهم من جهة أخرى ، فوجود مثل هذه البيئة الصالحة يعد أحد الأسس الحيوية فى تحفيز العاملين على الابتكار والمبادأة وبذل الجهد لإحتواء كافة المتغيرات والتفاعل معها وتقديم الجديد الذى يحقق رغبات العملاء ويشبع إحتياجاتهم مما يحسب كجانب إيجابى وميزة تنافسية مستمرة تتمكن المنظمة من الاضطلاع بمهامها والوفاء بإلتزامتها تجاه جماهيرها المتنوعة ، خاصة فى قطاع مثل قطاع النقل الجوى الذى يتخطى حدود المجتمع الداخلى المحلى إلى المجتمع الخارجى الدولى .

٣-٢-٦-١ *تحليل نتائج الدراسة الميدانية :*

يعرض الجدول التالى رقم (١٢) النتائج التى تم التوصل إليها من خلال إجابات عينة من العاملين بشركة مصر للطيران على أسئلة الإستقصاء الذى وجه لهم .

جدول رقم (١٢)

نتائج إستقصاء تحليل بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران

محددات بيئة العمل	موافق تماما		موافق		لا أعلم		غير موافق		غير موافق تماما	
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
توافر بيئة إبتكارية:										
أ. تهتم الإدارة بمقترحات العاملين وآرائهم	٣٥	٩	٤٠	١٠	٧٢	١٨	١٦٥	٤١	٩١	٢٢
ب. تطبق القواعد بشكل صارم .	٦٣	١٦	١٣٣	٣٣	٤٨	١٢	١٠١	٢٥	٥٨	١٤
ت. تشرك الإدارة العاملين فى إتخاذ القرارات.	٢٠	٥	٥٠	١٢	٥٢	١٣	١١٤	٢٨	١٦٧	٤١
ث. تسمح الإدارة بمناقشة توجيهاتها وتعليماتها.	٣٠	٧	٥٠	١٢	٤٤	١١	١٦٩	٤٢	١١٠	٢٧
ج. تثق الإدارة فى قدرات العاملين .										
ح. تعقد لقاءات منتظمة بين الإدارة والعاملين.	٢١	٥	٢٨	٧	٥٨	١٤	١٩٢	٤٨	١٠٤	٢٦
	٢٣	٦	٥٠	١٢	٦٠	١٥	١٤٧	٣٦	١٢٣	٣١
المتوسط	٣٢	٨	٥٨	١٤	٥٦	١٤	١٤٨	٣٧	١٠٩	٢٧
تقليدية نمط إتخاذ القرار :										
أ – لابد من الرجوع للرئيس المباشر فى كل كبيرة وصغيرة .	١٢٣	٣١	١٨٦	٤٦	١٨	٤	٥٤	١٣	٢٢	٦
ب – تجنب إتخاذ قرار مرتبط بمهام العمل تلافياً للخطأ .	١٢٤	٣١	١٩٢	٤٧	٤٤	١١	٢٠	٥	٢٣	٦
ج – تصاغ القضايا بما يتفق مع إتجاهات الإدارة .	١٢٧	٣٢	٢٢٨	٥٦	١٨	٤	٢٣	٦	٧	٢
د – تهتم الإدارة بحماية نفسها أكثر من إهتمامها بمعالجة مشكلات العمل.	١٣١	٣٣	١٥٠	٣٧	٤٨	١٢	٥٠	١٢	٢٤	٦
ه – تحرص الإدارة على إتباع المألوف والمعروف.	٤٩	١٢	١٥١	٣٨	٩٨	٢٤	٨٦	٢١	١٩	٥
المتوسط	١١١	٢٨	١٨١	٤٥	٤٥	١١	٤٧	١١	١٩	٥
التأثير السلبى لجماعة العمل :										
أ – أفكر بنفس أسلوب جماعة العمل ضماناً للأستقرار الوظيفى .	١٣٠	٣٢	٢١٧	٥٤	٢٥	٦	٢٢	٦	٩	٢
ب – هناك إجراءات محددة تفرضها جماعة العمل للتعامل مع المشكلات .	١١٢	٢٨	٢٢٠	٥٥	١٦	٤	٣٠	٧	٢٥	٦
ج – تتعارض قيم وأهداف جماعة العمل مع مبادئ الإدارة وأهدافها .	١٦٤	٤١	١٨٤	٤٦	٢٧	٧	٢٢	٥	٦	١
المتوسط	١٣٥	٣٤	٢٠٧	٥١	٢٣	٦	٢٥	٦	١٣	٣
المتوسط العام	٩٣	٢٣	١٤٩	٣٧	٤١	١٠	٧٣	١٨	٤٧	١٢

المصدر / إعداد الباحثان .

يتضح من الجدول السابق أن محددات بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران – وفقاً لآراء المستقصى منهم – ليست فى صالح وجود بيئة عمل مواتية قادرة على تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وصولاً للأداء المتميز للأنشطة التى تقتضيها طبيعة وظائفهم، ويدل على ذلك ما يلى :

٣-٢-٦-٢ توافر بيئة إبتكارية :

والمقصود هنا هو قدرة الشركة على إيجاد مناخ مناسب يتبنى الأفكار والممارسات الجديدة[١٨] ويتيح لها فرص التطبيق ، حتى يمكن تحقيق إنجازات متميزة أو تذليل معوقات محتملة مما ينعكس على التطوير والتحسين فى طرق الأداء وأساليب العمل وأدواته ، خاصة مع وجود كثير من الظواهر التى تؤكد الأهمية المتزايدة للإبتكار والإبداع

مثل[19] : زيادة حدة المنافسة ، والتحولات والأتجاهات العالمية نحو الأقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستهلك ، وتنوع حاجات الأفراد ، وقلة الموارد ، وكبر حجم منظمات الأعمال .

ولقد كان متوسط عدد العاملين الذين يرون عدم توافر بيئة إبتكارية تسود العمل فى الشركة هو "٢٥٧" مما يمثل نسبة تصل إلى ٦٤٪ وذلك من إجمالى حجم العينة البالغ عددها "٤٠٣" عامل، وهذا من خلال إجاباتهم عن ستة أسئلة كانت تتعلق بالنقاط التالية:

أ - إهتمام الإدارة بمقترحات العاملين وآرائهم :

إن وجود نظام للإقتراحات يساعد على توفير المعلومات والبيانات والحقائق التى تعين الإدارة فى التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات ووضع الخطط المستقبلية على أسس موضوعية وواقعية ، مما يجنبها كثير من الأخطاء الناتجة عن قلة المعلومات أو عدم مصداقيتها ، وفى الوقت ذاته يتمكن العاملون من التعبير عن إحساسهم وءرائهم ومشكلاتهم والصعوبات التى تواجههم فى ممارستهم المهنية ، بما يسهم فى الإكتشاف المبكر لهذه المشكلات والصعوبات فيسهل وضع الحلول والإجراءات الكفيلة بعلاجها والتغلب عليها أو تلافيها فى الوقت المناسب ، الأمر الذى تنعكس آثاره على إنتاجيتهم وعلى شعورهم العام نحو عملهم ونحو الإدارة ونحو المنظمة كلها .

كما يتيح الإقتراحات الفرصة للتعرف على مدى إدراك العاملين لأهداف المنظمة وفهمهم وقبولهم لها ولدورهم فى تحقيقها وكذلك التعبير عن رغباتهم وإهتماماتهم وردود أفعالهم ، حتى تتمكن الإدارة فى ضوء ذلك من رسم سياساتها أو التعديل فيها قبل وضعها موضع التنفيذ بما يحقق الصالح العام ، ولكى يؤدى هذا النظام الغرض منه بنجاح وفاعلية فلابد من أن يعرف العاملون ما تم بخصوص إقتراحاتهم وآرائهم ، وأن يطبق المفيد منها فى حدود أولويات المنظمة وإمكانياتها .

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن أن ١٩٪ لا غير من العاملين هم الذين يرون ان الإدارة تهتم بمقترحات العاملين وآرائهم ، وتدل هذه البيانات على أن الشركة - طبقاً لآراء عامليها - لا تعطى إهتمام كاف ولا تقوم بدور مؤثر فى هذا الشأن .

ب - تطبيق القواعد بشكل صارم :

إن الإلتزام الزائد والتركيز الشديد على تطبيق القواعد واللوائح والإجراءات حرفياً وبشكل لا يسمح بقدر من المرونة عند التنفيذ يمثل أحد العوائق والقيود على حرية العاملين فى إدخال التعديلات اللازمة التى تتطلبها ظروف التطبيق .

كما يحد من روح الإبتكار والمبادأة ويتحكم فى أسلوب العمل ويحوله إلى قوالب جامدة لا تتيح فرص التفاعل البناء مع متطلبات العصر الذى يعيشه العالم اليوم والذى يتسم بالسرعة والتغيير والحركة المستمرة والتطورات الجديدة سواء فى العدد أو الآلات أو طرق العمل وأساليبه ، فالقواعد[20] ما هى إلا إطار عام مرشد لسلوك العاملين داخل المنظمة بما يساعد على توجيه هذا السلوك الوجهة الصحيحة تجاه تحقيق الأهداف الموضوعة ، فإذا ما أعطيت هذه القواعد أهمية أكثر من هذا المعنى فإن الإنجاز العملى يتأثر ويصبح التركيز على الوسيلة دون الهدف الأساسى ، من منطلق أن العاملين سوف يسعون خلف حرفية تطبيق القواعد عن إنجاز المهام الرئيسية التى صممت تلك القواعد لخدمتها ، ومن ثم يصبح التركيز على أسلوب الأداء أكثر من التركيز على مضمون الأداء ذاته .

ولقد بلغت نسبة العاملين الموافقين تماماً والموافقين على أن القواعد تطبق بشكل صارم ٤٩٪ أى ما يقرب من نصف المبحوثين ، وهى نسبة مرتفعة تعكس مفهوم لا يتفق مع النظريات والمبادئ العلمية الصحيحة التى يجب الاسترشاد بها .

ج - إشراك الإدارة للعاملين فى إتخاذ القرارات :

إن إشتراك العالمين فى تخطيط العمل وتنظيمه ورسم سياساته وإتخاذ قراراته يشعرهم بأهميتهم وبمسؤليتهم عن نجاحه، بالإضافة إلى إرتفاع معنوياتهم وشعورهم بكيانهم وتأكيد ذاتهم وزيادة إرتباطهم بوظائفهم وإمتثالهم للتعاون الاختيارى والمشاركة فى العمل الجماعى وحماسهم له وإتقانهم لواجباتهم ، ذلك لأن القرارات[21] التى تتخذ بعد مساهمة العاملين فيها بآرائهم حول

الأساليب التى ستتبع أو طرق وكيفية التنفيذ تحد من معارضتهم لها فى مرحلة التطبيق ، هذا فضلاً عن الآثار الأخرى ومنها إزدهار ملكات الإبداع والإبتكار والمساهمة فى إعداد قادة المستقبل فى إطار من الإحترام المتبادل والرضاء والتنسيق والتكامل بين كافة الجهود المبذولة مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية وينعكس على المنظمة والعاملين بها .

ولقد أفادت نسبة ١٧٪ فقط من المبحوثين بأن الإدارة تشركهم فى إتخاذ القرارات ، وهى نسبة ضئيلة مما يشير إلى بعض الإحتمالات مثل أن تكون هذه النسبة تشغل مستوى إدارى مرتفع يمكنها من هذه المشاركة ، أو أن هذه الإجابات غير صادقة تشوبها الرغبة فى التظاهر بالأهمية أو المجاملة والخوف من الرؤساء فى حالة إطلاعهم عليها ، مما يعطى تفسيراً مقبولاً لإرتفاع نسبة العاملين اللذين افادوا بعكس ذلك .

د - سماح الإدارة بمناقشة توجيهاتها وتعيماتها :

هناك مزايا عديدة تنتج عن سماح الإدارة للعاملين بمناقشة توجيهاتها وتعليماتها ومنها فهمهم وإقتناعهم بمضمونها وأسبابها وأهدافها وبالفائدة التى تعود على كل من المنظمة وعليهم من ورائها ، بما يسهم فى فاعلية تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ من جميع فئات العاملين كنتيجة مباشرة لإلتزامهم بها عن رغبة وإقتناع ، ولقد توصلت عدة أبحاث[٢٢] لأن المشاركة هى الحل لمشكلة التنفيذ حيث تجعل العاملين يقبلون القرار .

هذا فضلاً عن الاستفادة بمعلوماتهم الكاملة والدقيقة عن كل ما يحيط بعملهم فى إجراء أية تعديلات مطلوبة عليها ، وهو ما يؤدى إلى إنخفاض الشكاوى ومعدلات التأخير والغياب ويحقق إستمرارية العمل وتدفقه .

ولقد أوضحت الدراسة الميدانية أن إجمالى نسبة العاملين الموافقين تماماً والموافقين على أن الإدارة تسمح بمناقشة توجيهاتها وتعليماتها هى ١٩٪ فقط ، مما تعد نسبة متواضعة لا تساير الإتجاهات الإدارية الحديثة .

هـ - ثقة الإدارة فى قدرات العاملين :

إن ثقة الإدارة فى قدرات العاملين تساهم فى رفع معنوياتهم وهذا بدوره يحفزهم على بذل الجهد فى أدائهم للأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية ، كما يؤدى إلى دعم العلاقة بين العاملين والإدارة وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة ككل ، بالإضافة إلى إتاحة الفرص أمام تنمية هذه القدرات وصقلها وتوجيهها الوجه المناسبة .

وقد أجابت نسبة ١٢٪ فقط من إجمالى المبحوثين بأن الإدارة تثق فى قدرات العاملين ، مما يتطلب دراسة الأسباب المؤدية لذلك ، فقد يستدعى الأمر مراجعة الأسس والشروط والمواصفات التى يتم إختيار العاملين وفقاً لهم ، أو إعادة النظر فى النمط الإدراى الذى تقوم المنظمة بإتباعه، أو العمل على توفير إمكانيات التنمية المستمرة لمعلوماتهم وزيادة قدراتهم من خلال برامج تدريبية متخصصة تفتح آفاق جديدة للمعرفة المهنية والعملية وتحيطهم بما يحتاجون إليه فى مجالات التطبيق ، وهو ما يجعلهم صالحين ولائقين لشغل وظائفهم بنجاح وإقتدار ومن ثم يسهم فى رفع مستويات الأداء وترشيده وترقية أساليبه .

و - عقد لقاءات منتظمة بنين الإدارة والعاملين :

تمثل اللقاءات بين الإدارة والعاملين بالمنظمة أحد وسائل الإتصال المباشر الهامة ، فمن خلالها يمكن التعرف على آراء العاملين وإتجاهتهم وإستجاباتهم للسياسات المختلفة التى تحكم العمل ، وأيضاً لما لها من تأثير إيجابى عليهم من خلال إحساسهم بحرص الإدارة عل إيجاد علاقات مباشرة معهم ورغبتها فى فهم مشكلاتهم وإطلاعهم على خططها وأهدافها وغيرها من الجوانب المتعلقة بحياتهم ومستقبلهم الوظيفى .

ولقد كانت نسبة العاملين الموافقين تماماً والموافقين على أنه هناك لقاءات منتظمة تعقدها الإدارة نسبة منخفضة لم تزد عن ١٨٪ ، مما يستدعى الإهتمام بعقد هذه اللقاءات بصفة دورية بين المستويات الإدارية المختلفة والعاملين لدورها المؤثر فى تحقيق التعاون والتفاهم بينهم وصولاً للهدف الواحد الذى يسعون إليه جميعاً والذى يتمثل فى نجاح المنظمة وإستقرارهم وتطورها .

٣-٢-٦-٣- تقليدية نمط إتخاذ القرار:

يعيش العالم اليوم فى عصر يتسم بالسرعة والنمو والحركة المستمرة والإكتشافات العلمية المتابعة والتطورات التكنولوجية والاختراعات

الجديدة في غالبية الميادين والمجالات ، بحيث أصبح جزءاً كبيراً من نجاح المنظمات وقدرتها على مواجهة المنافسة يتوقف على درجة تفاعل إدارتها ومسايرتها للتطوير وإيمانها بضرورة التغيير وحرصها على مواجهة العقبات وحل المشكلات التي تقف في طريقه وتفرض عليه وتحد من فاعليته ، ومنها تقليدية نمط إتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بأساليب العمل وطرق الأداء حتى لا تؤدي إلى الجمود وضياع فرص التقدم .

وبتحليل نتائج الدراسة الميدانية نجد أن متوسط عدد العاملين الموافقين تماماً والموافقين على تقليدية نمط إتخاذ القرار داخل الشركة هو "٢٩٢" مما يشكل نسبة تصل إلى ٧٣٪ من إجمالي المبحوثين، وذلك من خلال إجاباتهم على خمسة أسئلة كانت تدور حول ما يلي :

أ - ضرورة الرجوع للرئيس المباشر في كل صغيرة وكبيرة :

مع بداية المرحلة الثانية من المراحل التاريخية لتطور الفكر الإداري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر بمثابة نقطة تحول كبرى في إتجاهات الإدارة[٢٣] جعلتها تتيح للعاملين قدر أكبر من حرية التفكير والتصرف ، أصبح تفويض جزء من سلطة المدير إلى مرؤوسيه في حدود إختصاصاتهم مثل إتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات اليومية من المبادئ الأساسية التي يجب أن يستند إليها التنظيم الناجح ، لما ينتج عنها من منافع متعددة تتمثل في تخفيف العبء عن كاهل المديرين وتفرغهم للمهام الرئيسية من جهة ، وتحقيق سرعة العمل ومرونته وتدفقه وسهولته من جهة ثانية ، وإعطاء الفرصة للعاملين لتنمية قدراتهم والتدريب على تحمل المسئولية والمشاركة في العمل الجماعي مما يساعد على دعم مهارات التفكير الإبتكاري والإبداعي لديهم من جهة ثالثة.

لذا فإن ضرورة وحتمية الرجوع للرئيس المباشر في كافة الأمور الرئيسي منها والثانوي والهام ومادون ذلك يعد من المعوقات التي لا تسمح بمرونة العمل وسرعته وإنتظامه ، فضلاً عن الفوضى التي قد تنتج من غياب هذا الرئيس أو إبتعاده عن العمل لأي سبب من الأسباب .

ولقد أفادت نسبة مرتفعة من المبحوثين بلغت ٧٧٪ بأنه لابد من رجوعهم لرئيسهم المباشر في كل الأمور كبيرها وصغيرها ، مما يعكس النظرة غير الصحيحة لواقع ومسار الممارسة الفعلية التي تحكم العمل والعاملين داخل الشركة .

ب - تجنب إتخاذ قرار مرتبط بمهام العمل تلافياً للخطأ :

عادة ما تختلف درجة إستعداد العاملين لتحمل مسئولية إتخاذ القرارات حيث يجد البعض في هذه المسئولية فرص للتقدم وإثبات الذات خاصة إذا كان لديهم أفكار جديدة للتطور أو الإبداع أو حل المشكلات في ظل معرفة كافية باللوائح والنظم التي ينبغي أن تصدر قراراتهم في إطارها ، في حين يراها البعض الآخر عبئاً يفضل تجنبه خوفاً من الفشل والمسائلة والعقاب ، الأمر الذي يقتضي من الإدارة أن تتفهم أسباب سلوك العاملين حتى يمكن توجيههم على نحو سليم وموضوعي ومساعدتهم في إكتشاف إمكانياتهم على أن تستكمل ذلك بتدريبهم سواء التدريب السابق على العمل من أجل إعدادهم وتعرفهم بواجبات وظيفتهم وكيفية النهوض بأعبائها ، أو التدريب اللاحق على العمل الذي ينمي مداركهم ويطور معلوماتهم ويدعم ثقتهم في أنفسهم ويكسبهم مهارات جديدة تفتح لهم آفاق التميز والإجادة والإنجازات الطموحة .

كما يجب على الإدارة أن توفر المناخ المناسب الذي يشجع العاملين على عدم الخوف من الفشل أو الخطأ عند أتخاذ القرار في المواقف المختلفة ، وذلك من خلال تصويب الأخطاء بعيداً عن النقد العنيف أو التجريح ، وأيضاً المبادرة بمكافأة الأفراد - اللذين يثبت تفوقهم وأدائهم الجيد - والإعتراف بالجهود والإشادة بالفضل والتعبير عن التقدير والإعجاب بإعتبارهم[٢٤] من الحوافز التي ترفع الروح المعنوية وتزيد من الرضاء ، من منطلق أن الحوافز المادية مهما تعددت صورها ليست كافية وحدها مالم ترتبط بالحوافز المعنوية خاصة في الأجل الطويل لتحقيق الغرض المنشود .

ولقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن نسبة تصل إلى ٧٨٪ من إجمالي المبحوثين يتجنبون إتخاذ أي قرار مرتبط بمهام العمل تلافياً للخطأ ، وهو ما يجب على الإدارة إدراكه ومناقشة أسبابه والبحث عن طرق علاجها أو تفاديها .

ج - تصاغ القضايا بما يتفق مع إتجاهات الإدارة :

إن التعامل مع القضايا والمشكلات والمواقف المتباينه لابد أن يتم وفقاً لأسلوب واضح ومعايير محدده تسودها الموضوعية فى المعالجة والعمق فى الرؤية ومراعاة العدالة والمساواة والمصلحة العامة بعيداً عن الميول والأهواء والدوافع الشخصية ، حتى يمكن تفادى المشكلات والأزمات وضمان سير العمل بالمعدلات المرغوبه فى ظل حالة من الشمولية والإستقرار والوعى والفهم والاستعداد المسبق ، وهذا هو الأسلوب الأمثل الذى يجب إتباعه .

إلا أن نسبة مرتفعة بلغت ٨٨٪ من إجابات المستقصى منهم ذكرت أن القضايا تصاغ وتعالج وفقاً لرغبات وإتجاهات الإدارة مما يعنى غياب الأسس السليمة والقوية إدارياً وفنياً ومادياً وتنظيمياً وبشرياً ، ويستوجب القيام بالخطوات التصحيحية اللازمة والكفيلة بالقضاء على هذه السلبيات .

د - تهتم الإدارة بحماية نفسها أكثر من إهتمامها بمعالجة مشكلات العمل :

تتطلب معالجة المشكلات القيام بتشخيصها بالطرق العلمية الصحيحة حتى يسهل التوصل لحلول لها فالمشكلة هى فى واقع الأمر إنحراف بين الوضع الحالى والمستهدف ، اى إنحراف[٢٥] بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ، وتساعد سرعة إكتشاف هذه الإنحرافات فور وقوعها على الحد من مضاعفاتها وآثارها الجانبية أما إهتمام الإدارة بحماية نفسها والابتعاد عن مواجهة أوجه النقص أو القصور أو التقصير أو تغطية المساوئ والعيوب والتستر على الأخطاء التى أدت إليها ومحاولة إخفائها فإن محصلته النهائية هى إهتزاز سمعة المنظمة وفقدانها لمصداقيتها ولثقة جماهيرها الداخلية والخارجية فيها، فتجميع كافة الجهود وتوظيفها يجب أن يكون فى إتجاه حل مشكلات العمل كأولوية أولى عن أية إعتبارات أخرى مهما بلغ شأنها .

ولقد كانت إجمالى نسبة المبحوثين الموافقين تماماً على أن الإدارة تهتم بحماية نفسها أكثر من إهتمامها بمعالجة مشكلات العمل هى ٧٠٪ ، مما يشير إلى عدم مراعاة المقاييس السليمة والتحديد الدقيق اللازمان لتوجيه مثل هذه الممارسات إلى مسارها الصحيح وحجم الآثار على ذلك ، وهو ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ويتطلب إجراءات سريعة وحاسمة حتى يمكن بناء جسور من الفهم المتبادل والتعاون البناءوالانطباعات الجيدة والعلاقات الهادفة بين المنظمة وجماهيرها المتنوعة .

هـ - تحرص الإدارة على إتباع المألوف والمعروف :

إن حرص الإدارة على عدم مخالفة الأنماط السلوكية السائدة أو المتعارف عليها وإرتياحها للمألوف ومسايرتها للمعروف تفادياً للمشكلات والصعوبات التى قد تنجم أحياناً عن عكس ذلك ، أو خوفاً من المخاطر أو الفشل الذى يحتمل أن يتضمنه التجديد أو عدم القدرة على التكيف والتأقلم والاستفادة من التغيير أو إستيعاب آثاره يؤدى غالباً إلى الجمود وضياع فرص الإستمرار والنمو والنجاح والتقدم .

فالتغيير والمرونة والبعد عن النمطية والروتين والمعتاد هم ضرورة وحتمية وواقع يعيشه العالم اليوم فى ظل ظروف تحكمها عوامل واعتبارات ومستحدثات وتفاعلات تحتم الخروج من دائرة القيود والمحددات والإرتقاء بمرحلة الفهم والتحليل والإدراك .

وهناك رأى يذكر[٢٦] ان رفع شعار الحرص على المألوف والمعروف وما يعنيه من وجود حل المعتاد لجأ إليه السابقون ويجب تطبيقه والإحتذاء به فى جميع المواقف المماثلة هو من أهم معوقات الابتكار اللازم لإثراء العمل وتحقيق الإنجازات والنتائج الطموحة .

ولقد دلت الدراسة الميدانية على أن إجمالى نسبة المبحوثين غير الموافقين تماماً وغير الموافقين على حرص الإدارة على إتباع المألوف والمعروف هى فقط ٢٦٪، مما يستدعى الإهتمام بالمفاهيم الإدارية التى تتم الممارسة الفعلية للأعمال والأنشطة المختلفة وفقاً لها .

٣-٢-٦-٤ التأثير السلبى لجماعة العمل :

إن لجماعة العمل قوى يصعب تجاهلها أو إلغاؤها وتأثير لا يمكن إغفاله على إتجاهات العاملين وسلوكهم وروحهم المعنوية ونظرتهم للأمور وتقييمهم لها وتفاعلهم معها ، فجماعات العمل[٢٧] كيان اجتماعى يضم مجموعة من العاملين سواء فى إدارة واحدة أو إدارات مختلفة داخل المنظمة تربط بينهم علاقات وصلات متنوعة وتسودهم قيم ومعايير وقواعد

معينة، خاصة إذا ما كان لهم مصالح شخصية مشتركة أو إهتمامات متبادلة .

والإدارة العلمية الهادفة والواعية والمنظمة هى التى تسعى جاهدة لإحتواء هذه الجماعات وبث القيم البناءة والإيجابية فيها وتوليد الرغبة لديها فى التعاون والعمل تحت مظلة روح الإتحاد والفريق الواحد المنتج الفعال مما يحد من أى تأثير سلبى لها ، وذلك من خلال[٢٨] المزج الماهر والتنسيق والمواءمة السليمة بين التنظيم الرسمى وبينها بحيث يسيران فى نفس الإتجاه الذى يخدم أهداف المنظمة ويؤدى إلى تحقيقها بأقل قدر ممكن من الصراع والتعارض والتنافس وغيرهم من السلبيات والمخاطر .

ويتطلب تحقيق ذلك إتباع أساليب العلاقات الإنسانية التى تراعى إحتياجات العاملين ورغبتهم فى الشعور بالإنتماء والرضاء ، وأيضاً توفير وسائل إتصال فعالة تتيح وصول المعلومات الصادقة لهم بطرق رسمية واضحة لضمان فهمهم لها ، فضلاً عن الإهتمام ببرامج العلاقات العامة الداخلية وبمختلف الأنشطة الاجتماعية والثقافية التى تسهم فى إقبالهم على العمل وحماسهم له .

ولقد كان متوسط عدد العاملين الموافقين تماماً والموافقين على أنه هناك تأثير سلبى لجماعة العمل هو "٣٤٢" عامل مما يشكل نسبة بلغت ٨٥٪ وذلك من خلال إجاباتهم على ثلاث أسئلة تناولت التالى :

أ - التفكير بنفس أسلوب جماعة العمل ضماناً للإستقرار الوظيفى :

غالباً ما تتميز جماعة العمل بنمط خاص من العلاقات التى تربط بين أعضائها وتفرض عليهم قيم وقواعد ومعتقدات ومعايير وأهداف ومبادئ وإتجاهات معينة، ورغم كونها غير معلنة إلا أنها تحكم سلوكهم وسلتزمون بها ويتصرفون تبعاً لها ويعملون فى إطارها ، وكلما زاد إرتباط وتماسك الجماعة كلما زادت قوة ضغطها وأصبح تأثيرها عميقاً وبارزاً فى تحديد وتوجيه وتغيير أساليب الممارسة وفقاً لمحدداتها وآرائها .

ورغم أن[٢٩] المناخ التنظيمى المساعد على العمل يتضمن عدة عوامل من أهمها توافر درجة مناسبة من التنسيق بين العاملين ، إلا أن العلاقات القوية والتماسك العميق والتكامل التام والضغوط المستمرة التى تمارسها جماعة العمل تؤدى أحياناً إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية ، حيث يهتدى أفرادها بتوقعات وتقديرات ووجهات نظر باقى الجماعة ويحاولون حماية أنفسهم فى المواقف المختلفة عن طريق الاسترشاد بنفس طرق التعامل والأداء والإنجاز .

وفى هذا الشأن يقرر البعض[٣٠] أن الرغبة فى الإنتماء للجماعة والاحتفاظ بتأييدها وقبولها وعضويتها يجعلون الفرد يحرص على إتباع تعاليمها وتقاليدها والعرف السائد بها ويعمل على تعديل سلوكه بما يتفق مع ذلك .

ولقد كان إجمالى العاملين الموافقين تماماً والموافقين على أنهم يفكرون بنفس أسلوب جماعة العمل ضماناً للإستقرار الوظيفى هو "٣٤٧" أى بنسبة تصل إلى ٨٦٪ ، مما يضع عبئاً على الإدارة فى تفسير هذه النتائج وتحليلها ومعرفة دوافعها وأسبابها وقياس مدى إنعكاسها على جودة أداء المهام المطلوبة حتى تتمكن من السيطرة عليها وإخضاعها لما يحقق تنمية المؤهلات والمهارات الذاتية كخطوة نحو التنمية الشاملة المتواصلة .

ب - هناك إجراءات محددة من قبل جماعة العمل للتعامل مع المشكلات :

إن وجود إجراءات محددة للتعامل مع المشكلات تحكمها أسس موضوعية ومنهجية وعلمية واضحة لا لبس فيها ولا تحيز تتوخى المصلحة العامة وتعكس فلسفة الإدارة ومفهومها وسياستها وتساعد عل اختصار الوقت وتركز على الجهد وتحافظ على كيان المنظمة وإستقراراها هو شئ مرغوب فيه ، أما توجيه سلوك العاملين فى إتجاه يكون هدفه الأساسى هو تدعيم وتأكيد إجراءات محددة تفرضها جماعة العمل وتدفعهم نحو الإلتزام بها بغض النظر عن إنحرافها أو إتفاقها مع كافة المعايير الموضوعة فإنه يرسم صورة غير مرضية ولا مرغوبة لما آلت إليه الأمور ، كما يتعارض مع المبادئ المقررة للممارسة الصحيحة ومع الإتجاهات الإدارية الحديثة والأسلوب الأمثل لأدائها وتطبيقاتها .

وقد بلغت نسبة المبحوثين الموافقين تماما والموافقين على وجود إجراءات محددة من قبل جماعة العمل للتعامل مع المشكلات ٨٣٪ ، وهو أمر يتطلب وقفه جادة ومعالجة سريعة تحقق كفاءة الأداء وتحسم الكيفية التى يجب أن يتم بها .

ج - تتعارض قيم وأهداف جماعة العمل مع مبادئ الإدارة وأهدافها :

إن إختلاف وتعارض أهداف جماعة العمل

ومعاييرها مع المبادئ والأهداف الموضوعة من قبل الإدارة ينعكس مردوده على كل من المنظمة والعاملين ، فقد تدفع الجماعة أفرادها نحو عدم الانضباط أو اللامبالاة أو الكسل أو التباطئ أو غيرهم من النماذج السلوكية المعوقة للأداء مما يؤدى إلى تقييد الإنتاج وتعطيل المصالح وتأخير تحقيق أهداف المنظمة من جهة ، كما تضيع على العاملين فرص التقدير والكسب المادى والمعنوى ويتعرضون للعقاب على إختلاف صوره جزاء للتقصير والإهمال من جهة أخرى .

ولقد دلت النتائج على أن غالبية المبحوثين يرون أنه هناك تعارض بين كل من قيم وأهداف جماعة العمل ومبادئ وأهداف الإدارة وذلك بنسبة بلغت ٨٧٪ ، مما يستدعى إتباع أفضل الطرق الممكنة لتغيير هذه الإتجاهات بأخرى إيجابية مثل الإخلاص والإلتزام والجودة والتطوير بما يحقق أهداف العمل ويشبع إحتياجات العاملين .

٣-٢-٦-٥ تحليل مصفوفة الإرتباط بين محددات بيئة العمل :

إتضح من التحليل الإحصائى لمحددات بيئة العمل الداخلية بشركة مصر للطيران ما يلى[٣١] :

* أن معامل الإرتباط بين عدم توافر بيئة إبتكارية ، وتقليدية نمط إتخاذ القرار هو : ٠,٩٥ وهى درجة إرتباط قوية جداً وطردية .
* ومعامل الإرتباط بين عدم توافر بيئة إبتكارية ، والتأثير السلبى لجماعة العمل هو ٠,٨٩ وهى أيضاً درجة إرتباط قوية وطردية.
* وكذلك معامل الإرتباط بين تقليدية نمط إتخاذ القرار ، والتأثير السلبى لجماعة العمل هو :٠,٨٩ مما يعنى وجود إرتباط قوى وطردى.

٣-٢-٧ تقييم عام لأداء شركة مصر للطيران :

توضح التحليلات السابقة أنه ليس هناك تطور يذكر فى مؤشرات أداء الشركة خاصة فيما يتعلق بتطور حجم حركة النقل وتطور إنتاجيات الأصول الثابتة والأجور ، كذلك ينخفض الوضع النسبى لأدائها عند المقارنة بأداء الخطوط الجوية السعودية والخطوط الجوية الكويتية وخطوط الإمارات العربية رغم حداثة أسطولها إذا لم يتعدى متوسط عمره التشغيلى "٦" سنوات ، ويمكن إرجاع هذا التدنى إلى إنخفاض كفاءة التشغيل بصفة خاصة والأحداث السياسية والسياحية التى حدثت فى المنطقة العربية وفى مصر بصفة عامة ، هذا بالإضافة إلى أن محددات بيئة العمل الداخلية لهذه الشركة تسودها العديد من النواحى السلبية المتمثلة فى عدم توافر بيئة ابتكارية وتقليدية نمط إتخاذ القرار والتأثير السلبى لجماعة العمل مما ينعكس على أنشطتها وعلى جودة خدماتها .

٣-٣ نشاط النقل الجوى الخاص فى مصر :

لقد تبنى قطاع الطيران المدنى فى مصر سياسة متحررة فى علميات النقل الجوى وذلك فى ظل سياسة الانفتاح الاقتصادى وقانون الإستثمار والشركات حيث أجازت الهيئة لعدد من الشركات الخاصة تشغيل بعض الخطوط المنتظمة وغير المنتظمة كما منحت شركات أخرى تصاريح لتشغيل التاكسى الجوى ونقل البضائع تحت شروط معينة ، وكان الهدف من فتح مجال النقل الجوى أما القطاع الخاص هو زيادة الإمكانيات الوطنية وإكتساب حصة أكبر من السوق العالمى للنقل الجوى وقد ترتب على هذه السياسة دخول عدة شركات طيران مصرية فى سوق النقل الجوى تعمل إلى جانب شركة مصر للطيران ، وقد استطاعت هذه الشركات أن تزيد من نصيب مصر فى عمليات النقل الدولى بحوالى ٥٪ حيث قامت هذه الشركات بنقل ما يقرب من "٣٠" ألف راكب[٣٢].

وإنشاء هذه الشركات الخاصة يخضع لمجموعة من القيود والضوابط تتمثل فى: ألا يقل نسبة ما يمتلكه المصريون فى رأسمال الشركات الخاصة الجوية عن ٦٠٪ مع الإلتزام بتمصير العمالة الأجنبية خلال "٦" أشهر من بدء النشاط بهدف توفير فرص عمل للمصريين ، وألا يقل المقدم المدفوع لشراء أى طائرة عن ٣٠٪ من ثمنها عند منح الترخيص على أن تملك الطائرة بالكامل خلال خمس سنوات من تاريخ بدء النشاط وألا يقل رأسمال الشركة فى حالة ممارسة نشاط النقل المنتظم عن "٥٠" مليون جنيه، و "٢٥" مليون جنيه فى حالة النقل الدولى غير المنتظم ، أما بالنسبة لرأس المال المصرح به لكل من النقل الداخلى المنتظم وغير المنتظم فقد تم تحديده بحوالى "١٠" مليون جنيه ، ويتوقف رأس المال المصرح به بالنسبة لحالة التاكسى الجوى على سعة

الطائرات ليبلغ حوالى "٣" مليون جنيه للطائرة سعة "١٠" ركاب يتصاعد تدريجياً إلى "١٠" مليون جنيه للطائرة سعة "٥٠" راكباً مع تقديم الدراسات التى تثبت جدوى المشروع وتحديد مطار التمركز الرئيسى(٣٣) .

وقد ظهرت حوالى "٣٥" شركة طيران خاصة منذ بداية الثمانينيات وحتى عام ١٩٩٦ ، وكانت أهم وأكبر شركات سيطرت على نصيب كبير من السوق هى : زاس المصرية للطيران ، وترانسميد، وشروق ، وشركة القاهرة للنقل الجوى ، وشركة صيانة الطائرات ، ونقدم فيما يلى تطور نشاط كل شركة من هذه الشركات بالإضافة إلى موقف أداء شركات النقل الجوى الخاصة فى مصر فى عام ١٩٩٢ وبالقدر الذى تسمح به البيانات المتاحة(٣٤) .

٣-٣-١ شركة زاس المصرية :

تعد أكبر شركات النقل الجوى الخاصة فى مصر وقد حققت أداءاً متميزاً لمدة تصل إلى ما يقرب من عشر سنوات ثم تعثرت مالياً وأوقفت نشاطها فى عام ١٩٩٥ ، ولقد بدأت الشركة نشاطها برأسمال قدره "٥٠" مليون جنيه تم زسادته عام ١٩٩٤ إلى "٨٠" مليون جنيه ، وقد مارست نشاط النقل المنتظم وغير المنتظم بناء على ترخيص لمدة ٢٥ عاماً وقد كان أسطول الشركة يتكون من "٦" طائرات لنقل الركاب وطائرتين لنقل البضائع وكانت تلجأ إلى نظام التأجير فى حالة زيادة الطلب ، وعملت على خمس خطوط منتظمة لعدد من الدول الأوروبية كألمانيا وهولندا ، والدول العربية ، كالكويت ودول الخليج هذا بالإضافة إلى رحلاتها غير المنتظمة للعديد من الدول الأخرى ، وكانت الشركة تمارس عدة أنشطة بالإضافة إلى نشاطها الأساسى كرحلات التاكسى الجوى وصيانة وإصلاح الطائرات وخدمات شركات البترول .

وقد تمكنت الشركة من تحقيق أرباح قدرت بما يقرب من "٢" مليون جنيه فى عام ١٩٩١ ، وقد شجع ذلك الشركة على فتح مكاتب جديدة (ما يقرب من ٢٦ مكتب) فيما بين عام ١٩٩٢ وعام ١٩٩٤ وتكبدت الشركة فى سبيل ذلك تكاليف بلغت "١٢" مليون جنيه ، وقد أتسمت الفترة المذكورة بكساد الطلب عل بعض خطوط التشغيل المنتظمة الجديدة ، فضلاً عن فشل الشركة فى الحصول على حق الطيران على خطوط معينة وقد تكبدت الشركة خسائر وصلت إلى ما يقرب من "٥" مليون جنيه فى عام ١٩٩٢ إرتفعت إلى "٢٧" ميلون جنيه فى عام ١٩٩٣(٣٥) .

ويمكن ارجاع أسباب إنهيار الشركة إلى:

* إعتمادها على وكيل سياحى وحيد فى الحصول على رحلات الطيران على الخطوط المنتظمة .
* التوسع فى فتح مكاتب جديدة وغزو أسواق جديدة بدون دراسة كافية لبيئة العمل فى هذه الأسواق ، مثل مدى إستمرارية إحتفاظها بتسيير رحلاتها على الخطوط المنتظمة .
* منافسة شركة مصر للطيران عن طريق خفض الاسعار ووصول الأمر إلى حد الصدام بينها وبين إدارة شركة مصر للطيران .
* عدم السماح لطيران القطاع الخاص أو للطيران الأجنبى "الشارتر" بالإقلاع أو الهبوط فى مطار القاهرة وقصر هذا الحق على شركة مصر للطيران (وقد عدل هذا الوضع بصورة إستثنائية للرحلات غير المنتظمة المتجهة أو القادمة أصلاً من مطار الأقصر أو الغردقة أو شرم الشيخ) .
* عدم إتباع قواعد السلامة والأمان من ناحية عدد ساعات التشغيل ، وأنواع الطائرات المستخدمة ، ومستوى برامج الصيانة الدورية .... إلخ .

٣-٣-٢ شركة ترانسميد (شمال إفريقيا سابقاً) .

اعتمدت هذه الشركة على نظام التأجير التشغيلى فى بداية نشاطها وذلك بالإتفاق مع بعض الشركات البريطانية وبرأسمال "٥" مليون جنيه ، وتعتبر ثانى أكبر شركة خاصة للطيران فى مصر بعد شركة زاس ، وكانت تقوم بتشغيل رحلات غير منتظمة بين مصر وأوروبا بالإضافة إلى رحلات التاكسى الطائر وأعمال الدعاية والإعلان ، ومع بداية التسعينات وما صاحبها من أحداث مثل حرب الخليج وأحداث الإرهاب ضد السائحين فى مصر وما ترتب على ذلك من إنخفاض عدد القادمين من أوروبا اضطرت الشركة إلى تقليص نشاطها وتخفيض عدد الطائرات المستأجرة من "٣" طائرات إلى طائرة واحدة وخرجت الشركة من سوق النقل الجوى تماماً فى عام ١٩٩٣ .

٣-٣-٣ شركة شروق للنقل الجوى :

قامت هذه الشركة على مبدأ التعاون بين أساطيل شركات النقل العربية بحيث يتم تحويل الطاقة الخاصة من الطائرات فى أى شركة عربية إلى البلد العربى الآخر التى تعانى من عجز فى الطاقة فى فترات ومواسم الذروة على أساس تثبيت القيمة الإيجابية للطائرات على مستوى شركات النقل الجوى العربية ، وعلى أن تتحمل شركة شروق نسبة الإهلاك عن عدد ساعات الإيجار فقط ولم تلقى هذه الفكرة ترحيباً من كثير من شركات النقل الجوى العربية وذلك بسبب أن مبدأ عرض طائراتها للإيجار يوحى بركود الحركة على خطوطها .

وقد رحبت كل من شركة مصر للطيران والخطوط الجوية الكويتية بفكرة التعاون هذه وقاما بتكوين شركة الطيران برأسمال مشترك حوالى "٢٠" مليون دولار فى ظل قانون الإستثمار والمناطق الحرة (حصة مصر للطيران ٥١٪ وحصة الخطوط الكويتية ٤٩٪) وبدأت الشركة مزاولة نشاطها فى عام ١٩٩٢ على الخطوط التى لا يتم استغلالها من قبل الشركتان المؤسستان وبأسطول يتكون من طائرتين ، وقد واجهت الشركة الوليدة ظروف حرب الخليج فى بداية تشغيلها وتسبب ذلك فى توقف الشركة نتيجة عدم قدرتها على تشغيل الطاقة المقدرة لها فلم تستطع تشغيل سوى ثلث الساعات المقدرة مما أسفر عن خسائر كبيرة بلغت حوالى "١٣" مليون دولار فى العام المالى ١٩٩٣/٩٢ ، و "٤" مليون دولار فى عام ١٩٩٤ ، وفى عام ١٩٩٥ قامت الشركة بالتحول نحو نشاط التشغيل على خطوط غير منتظمة (تشارتر) وبدأت بدراسة الأسواق المصدرة للسياحة إلى مصر والبحث عن منظمين سياحيين فى الخارج لتسويق رحلات الشركة وقامت بتغيير قاعدة التمركز من القاهرة إلى كل من الغردقة والأقصر ، وقد استمرت الشركة فى سوق النقل الجوى نتيجة مساندة الشركتين المؤسستين لها، بالإضافة إلى إبتعاد الشركة عن منافستهما فى الخطوط المنتظمة ، وقد استطاعت الشركة تغطية نفقاتها وتحقيق أرباح منذ عام ١٩٩٦ وتستعين مصر للطيران بأسطول شركة شروق الإيرباص "٣٢٠" بنظام التأجير فى مواسم الذروة.

٣-٣-٤ شركة القاهرة للنقل الجوى :

بدأت الشركة المذكورة مذاولة نشاطها فى عام ١٩٩٠ بتشغيل رحلات منتظمة وغير منتظمة بإستخدام التاكسى الطائر ، بالإضافة إلى مجموعة من الأنشطة الأخرى كأعمال الصيانة وإصلاح الطائرات وتجهيز وتغليف وتعبئة البضائع للشحن وتجهيزها للشحن الجوى وبدأت الشركة برأسمال يبلغ نحو "١٢,٥" مليون جنيه وبأسطول يتكون من "٤" طائرات مملوكة روسية الصنع ، وتعتمد الشركة فى تشغيل خطوطها على مجموعات السائحين القادمين من أوروبا الشرقية ودول الإتحاد الصوفيتى المنهار بالإضافة إلى مجموعات السائحين الراغبين فى زيارة هذه الدول ، إلا أن الطلب الفعلى كان أقل من الطلب المتوقع نظراً لعدم إقبال الأفواج المصرية على إستخدام الطائرات الروسية وعدم القدرة على إستقطاب الأعداد الكافية من السائحين وقد أدى ذلك إلى تعثر أداء الشركة وتوقفها عن العمل فى عام ١٩٩٦ لعدم حصولها على شهادة كفاءة التشغيل من هيئة الطيران المدنى[٣٦] .

٣-٣-٥ شركة صيانة الطائرات :

بدأت هذه الشركة نشاطها فى نهاية الثمانينات برأسمال قدره "٣٣" مليون جنيه لصيانة الطائرات ومارست نشاط النقل غير المنتظم بعد شرائها طائرة بوينج ٧٣٧ عام ١٩٩٣ وطائرة أخرى من نفس الطراز عام ١٩٩٥ بغرض مضاعفة طاقتها لمواجهة الطلب المتزايد على رحلاتها ، وحاولت الشركة تجنب المشكلات التى وقعت فيها الشركات الجوية الخاصة الأخرى فلم تحاول الحصول على حقوق تنافس بها شركة مصر للطيران وسيرت رحلاتها فى خطوط بين أوروبا والأسكندرية وأسوان فقط ومازالت الشركة تتمتع بحصة مناسبة فى سوق النقل الجوى غير المنتظم فى مصر .

٣-٣-٦ موقف أداء شركات النقل الجوى الخاصة فى مصر :

يعرض الملحق رقم (٤) حركة النقل الدولية والمحلية لشركات الطيران الخاصة فى ميناء القاهرة الجوى ، والذى يتضح منه أن السوق الرئيسى لشركات النقل الجوى الخاصة هو السوق المحلى للنقل الجوى غير المنتظم حيث كانت نسب عدد الرحلات الغير المنتظمة وصول ومغادرة ٦١,٧٪ و ٦٠,٤٪ على التوالى ، وكذلك الأمر بالنسبة لنسب

عدد الركاب على الخطوط المحلية غير المنتظمة فقد كانت ٤٦٪ وصول و ٤٣٪ مغادرة ، يلي ذلك الحركة المحلية المنتظمة والحركة الدولية غير المنتظمة والإثنان على نفس المستوى تقريباً .
وتمثل الحركة الدولية المنتظمة أقل نسب من نصيب الشركات الخاصة من سوق النقل الجوى الخاص إذ بلغت نسب عدد الرحلات على الخطوط الدولية المنتظمة ٥,٧٪ وصول و ٥,٩٪ مغادرة وكانت نسب عدد الركاب ٨,٨٪ وصول ، ٩,٥٪ مغادرة ، وتؤكد هذه النتائج المنافسة الشديدة التى واجهتها هذه الشركات من قبل شركة مصر للطيران وسيطرتها على حركة النقل الجوى فى مصر خاصة حركة النقل الجوى المنتظم فى الداخل والخارج .
مما سبق يتضح أن أتساع المجال أمام شركات النقل الجوى الخاصة وإعادة تنظيم سوق النقل الجوى فى مصر يساعد فى تحسين كفاءة التشغيل بشركة مصر للطيران والإرتقاء بجودة خدمات النقل المقدمة وتحسين الوضع التنافسى للشركة أمام الشركات العربية والدولية.

٤ – *تطور حركة النقل الجوى فى مصر وتوزيعاتها على المطارات المصرية :*

فى إطار دراسة حركة النقل فى المطارات المصرية سيتم التعرف على تطور حجم حركة الركاب فى مطار القاهرة فى وضع مقارن بحجم الحركة فى المطارات الأخرى، ثم التعرف على توزيع حجم حركة النقل (ركاب – بضائع) على المطارات العاملة فى جمهورية مصر العربية ، يليها تحليل لتطور حجم حركة البضائع فى الفترة من ١٩٨٩/٨٨ – ١٩٩٦/٩٥ .

٤-١ *تطور حجم حركة النقل فى المطارت المصرية :*

يوضح الجدول التالى تطور حجم حركة الركاب فى مطار القاهرة فى وضع مقارن بحجم الحركة على المطارات فى الفترة من ١٩٧٠ وحتى عام ١٩٨٧ .

جدول رقم (١٣)

تطور حركة الركاب الدولية فى المطارات المصرية

السنوات	مطار القاهرة			المطارات الأخرى
	حجم الحركة بالألف راكب	الرقم القياسى	نسبة من مجموع حجم حركة المطارات	حجم الحركة بالألف راكب
١٩٧٠	١١٤٥	١٠٠	٩٩٪	١٢
١٩٧١	١١٣٣	٩٩	٨٤٪	٢٠٧
١٩٧٢	١٦٤٨	١٤٤	٨٤٪	٣٠١
١٩٧٣	١٥٣٥	١٣٤	١٠٠٪	
١٩٧٤	١٩٩٩	١٧٤	١٠٠٪ تقريباً	٠,٤٣٥
١٩٧٥	٢٣٥٩	٢٠٦	١٠٠٪ تقريباً	٠,٠٤٨
١٩٧٦	٢٩٥٩	٢٥٨	٩٩٪	٣٠
١٩٧٧	٣٣٣١	٢٩١	١٠٠٪	–
١٩٧٨	٣٦٥٢	٣١٩	٩٩٪	٤٩
١٩٧٩	٣٨٢٣	٣٣٤	٩٥٪	٢١٥
١٩٨٠	٤٢٠٨	٣٧٦	١٠٠٪	٥
١٩٨١	٤٨٢٣	٤٢١	١٠٠٪	١٥
١٩٨٢	٥٥٩٢	٤٨٨	١٠٠٪	–
١٩٨٣	٦٠١٨	٥٢٥	٩٩٪	٥١
١٩٨٤	٦٦٣٨	٥٨٠	١٠٠٪	–
١٩٨٥	٦٢٥٥	٥٤٦	٧٦٪	٢٠٠٢
١٩٨٦	٥١١٧	٤٤٧	٧٤٪	١٧٥٤
١٩٨٧	٥٩٤٣	٥١٩	٦٧٪	٢٥٨٩

المصدر / مبنى على ما ورد من الهيئة العامة للطيران المدنى ، والجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء .

يتضح من الجدول السابق أن مطار القاهرة كان يستأثر بما يقرب من ٨٤٪ كحد أدنى و ١٠٠٪ كحد أقصى من إجمالي حركة النقل الجوى فى مصر وذلك خلال الفترة من عام ١٩٧٠ حتى ١٩٨٤ ، كما أن حجم حركة النقل الجوى قد تضاعفت إلى ما يزيد عن خمسة اضعاف خلال الفترة ١٩٧٠ – ١٩٨٧.
كما يلاحظ أن نصيب مطار القاهرة قد أخذ فى التناقص لصالح زيادة نصيب المطارات الأخرى من حركة النقل الجوى الكلية حيث إنخفض نصيب مطار القاهرة من ٧٦٪ فى عام ١٩٨٥ إلى ٦٧٪ فى عام ١٩٨٧ ، وإرتفع نصيب المطارات الأخرى ليصل إلى ما يقرب من ٣٠٪ فى نفس العام ، وترجع هذه الزيادة إلى التحسن فى ظروف التنمية الأقتصادية فى المدن التى تقع فيها المطارات الأخرى كالأقصر وأسوان والغردقة ، وشرم الشيخ ... إلخ .

ويوضح الجدول التالى توزيع حجم حركة النقل الجوى (ركاب) على مطارات القاهرة والاسكندرية والغردقة وأسوان والأقصر وبور سعيد وشرم الشيخ والطور وسانت كاترين والوادى الجديد ومطروح وأبو سمبل والعريش .

جدول رقم (١٤)

توزيع حجم حركة النقل الجوى على المطارات العاملة

اسم المطار	عدد المسافرين					
	١٩٨٥		١٩٨٦		١٩٨٧	
	مغادرة	وصول	مغادرة	وصول	مغادرة	وصول
القاهرة	٣١١٣٨٢٨	٣١٤١٨٠٦	٢٤٠١٧٤٧	٢٧١٦١٤٨	٢٨٩٦١٢٠	٣٠٤٧٣٩٥
٪	٧٦	٧٦	٧٣	٧٦	٦٩	٧٠٠
الأسكندرية	٨٢٢٢١	٨٠٢٧٤	٥٨٥٣٦	٥٧٤٧٧	٦٦٦٠٢	٦٣٧٩١
الغردقة	٥٠١٦٨	٤٦٠٤٥	٤٧٤٩١	٤٢١٥٥	٥٦٠١٦	٥٧١١٩
أسوان	٣١٦٢١٤	٣٣٥٥٥٦	٢٧٢٨٣٢	٢٧٧٤٣٠	٤٤٥٨٥١	٤٤١٢٧١
الأقصر	٣٣٧٤٣٣	٣٣٨٠٠٥	٣١٦٦٤٣	٣١٤٠٠٧	٤٦٤٧٢٥	٤٨٤٧٨١
بور سعيد	١٤٦٩	١٤٦٤	١١٢٦	١٠٨٧	٧٤٦	٧٢٠
شرم الشيخ	٤٧٧٦	٦٦٩٠	٤١٣٣	٤٧٩٩	١٢٦١٠	١٣٤٣٨
الطور	٢٥٦٠	٢٥٤١	١٧٤٩	١٨١٨	٢١٦٥	٢٠٢٢
سانت كاترين	٤٥٧٧	٥٠٤٣	٣٤٥٨	٣٧٥٩	٢٢٧٤	٢٤٥٢
الوادى الجديد	٧١٨٠	٥٣٢٦	٨٤٨٥	٧٤٨٨	٩١٧٣	٨٢٦٣
مطروح	٢٠٩٥	٢٠٥٧	٢٢٣٥	٢٥٣٨	١٦٣٩	١٧٠١
أبو سمبل	١٨١٦١٥	١٨٠٨٤٨	١٥٩٣١٩	١٥٩٠٠٥	٢٢٢٩٩٧	٢٢٤١٢٧
العريش	٣٦٦٧	٣٦٩٨	٢٧١٤	٢٨٦٢	٢٠٧٢	١٩٩٧
مجموع المطارات الأخرى غير القاهرة	٩٩٣٩٧٥	١٠٠٧٥٤٨	٨٧٨٧٢١	٨٧٤٤٢٥	١٢٨٦٨٧٠	١٣٠١٦٨٨
٪	٢٤	٢٤	٢٧	٢٤	٣١	٣٠
المجموع الكلى	٤١٠٧٨٠٣	٤١٤٩٣٥٤	٣٢٨٠٤٦٨	٣٥٩٠٥٧٣	٤١٨٣٠٩٠	٤٣٤٩٠٨٣

المصدر / مبنى على ما ورد من الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء .

يتضح من الجدول السابق أن المطارات الأخرى غير القاهرة قد تحسن وضعها النسبى من ناحية حجم حركة الركاب إذ أن هذه المطارات قد حظيت بنسبة ٢٤٪ لكل من الوصول والمغادرة فى عام ١٩٨٥ ، ثم وصلت إلى ٣١٪ مغادرة و ٣٠٪ وصول فى عام ١٩٧٨ ، ويلاحظ أن مطار القاهرة يقع فى المركز الأول يليه مطار الأقصر ثم أسوان والأسكندرية والغردقة وشرم الشيخ ...إلخ . ويمكن إرجاع تحسن نصيب المطارات الأخرى إلى التطورات التى تمت فيها من

ناحية تحسن ظروف الأمان وزيادة الطاقة الإستيعابية والتنمية العمرانية والسياحية فى مناطق شرم الشيخ والوجه القبلى ومرسى مطروح والوادى الجديد وغيرهم.

٤-٢ *توزيع حجم حركة النقل الجوى على مطارات الجمهورية :*

٤-٢-١ *حركة الطائرات :*

يوضح الجدول التالى تطور حركة الطائرات فى الفترة من ١٩٨٩/٨٨ وحتى ١٩٩٦/٩٥ وتوزيعها على مطارات الجمهورية .

جدول رقم (١٥)

تطور حركة الطائرات وتزيعاتها النسبية على مطارات الجمهورية

السنوات	٨٩/٨٨		٩٠/٨٩		٩١/٩٠		٩٢/٩١		٩٣/٩٢		٩٤/٩٣		٩٥/٩٤		٩٦/٩٥	
المطارات	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
القاهرة	٣٤٠٦٧	٥٦	٣٥٠٦٦	٦٠	٢٩٤٤٥	٦٤	٣٣٢٤١	٥٣	٣٨٢٣٧	٥٢	٤١٤٦	٦١	٣٤٦٥٥	٥٧	٣٩٧١٨	٤٨
الأسكندرية	٢٨٨١	٥	٢١٣٧	٤	١٦٢٣	٤	١٨٤٩	٣	٣٧٨٣	٥	٣٦٧	٥	٥٤٣٧	٧	٤٣٥٧٠	٤
الأقصر	٧٢٤٨	١٢	٣٩٧٩	٧	٥٠٤٧	١١	٩٦١١	١٥	١٤٧٨٠	٢٠	٦٦١	١٠	٦٧٧٧	٩	٨٤٢٩	١٠
بور سعيد	٥٠	٠,٠٨	١٤٩	٠,٣	٣٥	٠,٠٨	١٠٤	٠,٢	٤٨٠	٠,٧	٥٢	٠,٨	١٠٧٧	١,٤	١٧٠٠	٢
أسوان	٦٩٤٣	١١	٧,٤١٨	١٣	٤١٠٣	٩	٧٨٠٧	١٢	٦٨٩٣	٩	٤٠٢	٦	٤١٧٦	٥,٤	٥١٢٦	٦
أبو سمبل	٣٦٧٢	٦	٣٦٤٤	٦,٣	١٣٤٣	٣	٣٨٩٧	٦	٢٩٦٠	٤	١٢٩	٢	١٥٠٤	٢	٢٠٠٧	٢,٦
الغردقة	٢٠٩٨	٣	١٩٩٤	٣,٤	١٨٨١	٤	٢٩٦٣	٥	٣٠١٠	٤	٣٦٤	٥	٥١٠٩	٧	٧٥٣٥	٩
الوادى الجديدة	١٠٤	٠,٢	١٣٣	٠,٢	٧٩	٠,٢	٨١	٠,١	١٦١	٠,٢	٢٤	٠,٤	٢٠٠	٠,٣	٢١١	٠,٣
شرم الشيخ	٧٢٨	١,٢	٩٣١	٢	٨٣٤	٢	٢٠٢٨	٣	٢٥٣١	٣	٢٨٣٠	٤	٣٢٩٣	٤,٣	٤١٠٧	٥
العريش	٣٨٦	٠,٦	١٩٦	٠,٣	١٨١	٠,٤	١٨٠	٠,٣	١٨٥	٠,٣	٢٥٨	٤	٤٤٩٣	٦	٨٨٤٧	١١
الجوزة	١٢٨٠	٢,١	١١٩٨	٢	٨٢٨	٢	٦٤٠	١	–	–	–	–	–	–	–	–
رأس النقب	٢٠٩	٠,٣	١٨٣	٠,٣	١٩٠	٠,٤	١٦٦	٠,٣	٢٥٠	٠,٣	٢٦	٠,٤	٢٣٧	٠,٣	١٥١	٠,٢
سانت كاترين	١٨٥	٠,٣	١٩٢	٠,٣	٩٤	٠,٢	٨٦	٠,١	٩٢	٠,١	١٣	٠,٢	٨٤	٠,١	٤٦	–
مرسى مطروح	٤٣١	٠,٧	٣٥٦	٠,٦	٤٣١	٠,٩	٣٩٨	٠,٦	٤٣٤	٠,٦	٤٤	٠,٧	٤٣٣	٠,٦	٣٣٦	٠,٤
الطور	١٢٢	٠,٢	٩٨	٠,٢	١٢٨	٠,٣	٨٢	٠,١	٥٨	٠,١	٧	٠,١	٧٦٥٦١	٠,١	١٠٠	٠,١
حجم حركة الطائرات (عدد)	٦٠٤٠٤	١٠٠	٥٧٦٥٤	١٠٠	٤٦٢٤٢	١٠٠	٦٣١٣٣	١٠٠	٧٣٨٢٦	١٠٠	٦٧٨٢	١٠٠		١٠٠	٨١٩٨٥	١٠٠
الرقم القياسى	١٠٠		٩٥		٧٧		١٠٥		١٢٢		١١٢		١٢٧		١٣٦	

المصدر / الكتاب الإحصائى السنوى ، القاهرة : الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء ، يونيو ١٩٩٥ ، ويونيو ١٩٩٧ .

يتضح من الجدول السابق أن حجم حركة الطائرات قد تناقص بداية من عام ١٩٩٠/٨٩ إذ وصل الرقم القياسى لتطور حجم حركة الطائرات فى هذه السنة إلى ٩٥٪ ثم إنخفض مرة أخرى ٧٧٪ فى ١٩٩١/٩٠ ، وقد إرتفع الرقم القياسى لتطور حجم حركة الطائرات إلى ١٠٥٪ فى عام ١٩٩٢/٩١ ثم إلى ١٢٢٪ فى ١٩٩٣/٩٢ ، وإن كان الرقم قد إنخفض إلى ١١٢٪ فى ١٩٩٤/٩٣ مقارنة بعام ١٩٩٣/٩٢ ، ولكن مازال الرقم متزايد فى تطوره مقارنة بسنة الأساس ١٩٨٩/٨٨ ، وقد إرتفع الرقم فى عامى ١٩٩٥/٩٤ ، ١٩٩٦/٩٥ ليصل إلى ١٢٧٪ و ١٣٦٪ على التوالى.

ويبين التوزيع النسبى لحجم حركة الطائرات على المطارات المختلفة أن مطار القاهرة يستأثر بالنسبة الأكبر (٥٢٪ - ٦٤٪) خلال الفترة (١٩٨٩/٨٨ - ١٩٩٦/٩٥) يليه مطار الأقصر ثم أسوان ، كذلك تزداد الأهمية النسبية لمطارات أبو سمبل والغردقة وشرم الشيخ .

٤-٢-٢ حركة الركاب :

يبين الجدول التالى تطور حجم حركة الركاب وتوزيعها على مطارات الجمهورية المختلفة خلال ١٩٨٩/٨٨ – ١٩٩٦/٩٥ .

جدول رقم (١٦)

تطور حجم حركة الركاب وتوزيعاتها النسبية على مطارات الجمهورية (ألف راكب)

السنوات	٨٩/٨٨		٩٠/٨٩		٩١/٩٠		٩٢/٩١		٩٣/٩٢		٩٤/٩٣		٩٥/٩٤		٩٦/٩٥	
المطارات	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
القاهرة	٦٧٣٣	٦٨	٧٨٦٤	٦٩	٥٦٢٨	٧٤	٧١٩٢	٦١	٦٧٣٨	٦٠	٦٣٠٩	٧٠	٦٧٥٨	٦٥	٧٧٠٨	٦٠
الأسكندرية	١٥٥	٢	١٦٨	١	١٣٣	٢	١٨٥	٢	٢٠٥	٢	٢٦٢	٣	٢٨٤	٣	٢٥٢	٢
الأقصر	١٠٨٣	١١	١٤٢٥	١٢	٨٨١	١٢	١٨٥٥	١٦	١٩٨٩	١٨	٨١٢	٩	١١١٥	١١	١٦١٠	١٣
بور سعيد	(٢)	–	١	–	(٢)	–	٢	–	٧	٠,١	٨	٠,١	١٥	٠,١	٢٥	٠,٢
أسوان	١٠٩٦	١١	١٠٢١	٩	٤٨٥	٦	١٣٢٧	١١	١٠٩٨	١٠	٤٧٤	٥	٥٠٤	٥	٧٥٧	٦
أبو سمبل	٥٤٦	٦	٦٥٨	٦	٢٠٠	٣	٦٢٠	٥	٤٥١	٤	١٧٤	٢	٢٠٥	٢	٣١١	٢
الغردقة	١٧٠	٢	٢٠٧	٢	١٧٨	٢	٣٧٨	٣	٤١٢	٤	٥٦٠	٦	٨٤٦	٨	١٣٨٢	١١
الوادى الجديدة	١٣	٠,١	١٦	٠,١	١٠	٠,١	٦	–	٨	٠,١	١٠	٠,١	١٢	٠,١	١١	٠,١
شرم الشيخ	٤٧	٠,٥	٥٩	٠,٥	٤٤	٠,٦	١٥٥	١,٣	٢٢٢	٢	٣٢٥	٤	٥٥١	٥٠	٦٨٩	٥
العريش	٢	–	٢	–	١	–	٢	–	١	–	٣	–	١٢	٠,١	١٣	٠,١
الجورة	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
رأس النقب	٥	٠,١	٥	–	٤	–	٨–	٠,١	١٦	٠,١	١٠	٠,١	٥	–	(٢)	–
سانت كاترين	٤	–	٥	–	٢	–	١	–	١	–	١	–	١	–	١٢	–
مرسى مطروح	٤	–	٤		٨	٠,١	٩	٠,١	١١	٠,١	١١	٠,١	٥	–	٣	٠,١
الطور	٣	–	(٢)	–	(٢)	–	(٢)	–	–	–	(٢)	–	(٢)	–	١٢٧٧ ٢	–
حجم حركة الطائرات (عدد)	٩٨٦١	١٠٠	١١٤٣٥	١٠٠	٧٥٧٤	١٠٠			١١١٥٩	١٠٠	٨٩٦٠	١٠٠	١٠٣١١	١٠٠	١٢٧٧٢	١٠٠
الرقم القياسى	١٠٠		١١٦		٧٧		١٩٩		١١٣		٩١		١٠٤		١٢٩	

المصدر السابق .

يتبين من هذا الجدول أن حجم حركة الركاب قد إرتفع إلى ١١٦٪ فى عام ١٩٩٠/٨٩ ثم إنخفض إلى ٧٧٪ فى ١٩٩١/٩٠ ، وقد إرتفع الرقم القياسى لتطور حجم الركاب إلى ١٩٩٪ فى عام ١٩٩٢/٩١ ، ثم إنخفض إلى ١١٣٪ فى ١٩٩٣/٩٢ ثم إلى ٩١٪ فى ١٩٩٤/٩٣، وقد إرتفع مرة أخرى ليصل إلى ١٠٤٪ و ١٢٩٪ فى عامى ١٩٩٥/٩٤ و١٩٩٦/٩٥ ، وهذا يعنى أن حجم حركة الركاب متذبذب فى تطوره إلى حد ما .

كما يلاحظ أيضاً أن مطار القاهرة يستحوذ على النسبة العظمى من إجمالى حركة الركاب على مستوى كل مطارات الجمهورية يليه مطار الأقصر ثم مطار أسوان، كما أن مطار أبو سمبل يستحوذ على نسبة

معقولة مقارنة بباقي المطارات التي تليه في معظم سنوات الفترة ، ويلاحظ أن مطار شرم الشيخ قد تحسن وضعه النسبي في عامي ١٩٩٥/٩٤ ، ١٩٩٦/٩٥ وكذلك الوضع بالنسبة لمطار العريش وذلك بسبب إقبال السياحة الدولية على هذه المناطق .

٤-٢-٣ حركة البضائع :

توضح الإحصاءات المتاحة أن مطار القاهرة يستأثر بنسبة تقترب من ١٠٠٪ من حجم حركة البضائع على مستوى مطارات الجمهورية المختلفة ، وقد يرجع ذلك إلى أن الصناعات في محافظات الجمهورية الأخرى لا تتحمل تكاليف النقل الجوى إذ ربما تكون صناعات وليدة في معظمها أو قد تكون المطارات الأخرى ليست مجهزة بصورة كافية لاستقبال أو إرسال المنتجات بالصورة المناسبة وبما يتوافق ومتطلبات عمليات الاستيراد والتصدير .

ويوضح الجدول التالى تطور حجم حركة البضائع وتوزيعها على مطارات الجمهورية خلال عامى ١٩٩٥/٩٤ ، ١٩٩٦/٩٥ .

جدول رقم (١٧)

توزيع حركة البضائع على المطارات

السنوات	١٩٩٥/٩٤	٪	١٩٩٦/٩٥	٪
القاهرة	١٠٦٨٦٨	٩٩,٧	١٢٨٨٧٩	٩٨,٧
الأسكندرية	٣٦٥	٠,٣	٩٣٦	٠,٧
الأقصر	-	-	٤٦٦	٠,٤
الغردقة	-	-	٣٣٠	٠,٢
شرم الشيخ	-	-	٢٨	-
مجموع	١٠٧٢٣٣	١٠٠	١٣٠٦٣٩	١٠٠

المصدر / الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء .

كما يوضح الجدول رقم (١٨) تطور حجم حركة البضائع على مستوى مطارات الجمهورية خلال الفترة من ١٩٨٩/٨٨ إلى ١٩٩٦/٩٥ .

جدول رقم (١٨)

تطور حجم حركة نقل البضائع بالنقل الجوى

السنة	حجم حركة البضائع	٪
١٩٨٩/٨٨	١٠٨١٤١	١٠٠
١٩٩٠/٨٩	١٠٢١٤٤	٩٤
١٩٩١/٩٠	٨٥٤٩١	٧٩
١٩٩٢/٩١	٧٩٥٠٥	٧٤
١٩٩٣/٩٢	٩٨٠١٥	٩١
١٩٩٤/٩٣	١٠٧٢٠٧	٩٩
١٩٩٥/٩٤	١٠٧٢٣٣	٩٩
١٩٩٦/٩٥	١٣٠٦٣٩	١٢١

المصدر السابق .

يتبين من الجدول السابق أن الرقم القياسى لتطور حركة البضائع أخذ في التناقص خلال الفترة من ١٩٨٩/٨٨ - ١٩٩٤/٩٣ ، وذلك مقارنة بسنة الأساس ١٩٨٩/٨٨ ، وإن كان قد تحسن قليلاً في نهاية الفترة حيث إرتفع من ٧٤٪ في عام ١٩٩٢/٩١ إلى ٩١٪ في عام ١٩٩٣/٩٢ ثم إلى ٩٩٪ في عامى ١٩٩٤/٩٣ ، و ١٩٩٥/٩٤ ثم بلغ ١٢١٪ عام ١٩٩٦/٩٥ .

٥ - نتيجة إختبار الفروض :

أثبت البحث صحة الفروض الموضوعة وذلك كما يلى :

من حيث الفرض الأول والذى نصه : "هناك إنخفاض فى الأداء الأقتصادى

لقطاع النقل الجوى بمصر بالمقارنة بالموارد والطاقة المتاحة"، إتضح أن مؤشرات إنتاجية أسطول شركة مصر للطيران كانت تدور حول النقصان أو الثبات منذ بداية التسعينات رغم حداثته إذ لم يتعدى متوسط عمره التشغيلى ست سنوات.

بالإضافة إلى عدم وجود أى تطور يذكر فى إنتاجيات كل من الأصول الثابتة والأجور ، هذا إلى جانب إنخفاض الوضع التنافسى للنقل الجوى فى مصر بالمقارنة ببعض الدول العربية مثل الإمارات والسعودية والكويت ، مما يدل على إنخفاض كفاءة التشغيل وضعف مستوى الخدمات المقدمة .

أما الفرض الثانى وهو : "إن محددات بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران لا تساعد على الأداء المتميز والأبتكار والأبداع" ، لقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على سيادة بيئة عمل غير إبتكارية فضلاً عن تقليدية نمط إتخاذ القرار وأيضاً التأثير السلبى لجماعة العمل .

وهى محددات ليست فى صالح العمل كما تؤثر سلباً على أى جهود تبذل من أجل الإرتقاء بمستوى جودة أداءالخدمات وعلى أى محاولات تستهدف التجديد والإضافة والمرونة والإبداع مما ينعكس على المحصلة النهائية والناتج الإجمالى لكافة الأنشطة التى تقوم بها الشركة ، خاصة مع ما أثبته التحليل الإحصائى ومعامل إرتباط الرتب "سبيرمان" من وجود علاقة إرتباط قوية وطردية بين هذه المحددات الثلاثة .

ثانياً : التوصيات

أوضحت النتائج التى تم إستعراضها أنه رغم الدور الحيوى الذى يمكن أن يقوم به قطاع النقل الجوى فى مصر كأحد الركائز الأساسية الداعمة للأقتصاد القومى إلا أنه يعانى من بعض المشكلات التى تؤثر عل فاعليته وتحد من إنطلاقته نحو الأهداف المرغوبة ، وعلى ضوء ذلك يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التى قد تسهم فى ترشيد أداء هذا القطاع على أسس علمية وموضوعية وتتمثل أهمها فى التالى :

التوصية الأولى – إعادة تنظيم سوق النقل الجوى فى مصر :

وذلك بإعطاء دور أكبر لشركات النقل الخاصة بطريقة متوازنة ومتكافئة لصالح تحسين الوضع التنافسى لشركة مصر للطيران وهو ما ينعكس على الإرتفاع بمستوى كفاءة القطاع ككل .

التوصية الثانية – توفير بيئة عمل داخلية فعالة بشركة مصر للطيران :

ويتم هذا من خلال تصميم وتنفيذ خطة تدريبية للعاملين بكافة المستويات الإدارية تشمل ما يلى:

١ – *بالنسبة للمدراء :*

- إدارة التغيير والتطوير وإيجاد المناخ الابتكارى فى بيئة العمل .
- طرق تشخيص المشكلات الإدارية وإتخاذ القرارات الرشيدة .
- أنماط القيادة الفعالة .
- أساليب تنمية وتحفيز المرؤوسين .
- الأتصالات الإدارية والتفويض الناجح.
- الأتصالات بين جماعات العمل وتوجيهها على نحو إيجابى .

٢ – *بالنسبة للعاملين .*

- تنمية المهارات السلوكية والقدرة على العمل الجماعى والتعاون .
- زيادة الرغبة فى الأنجاز والأبتكار .
- التطور الذاتى ودعم الثقة فى النفس .
- الألتزام بالقنوات الرسمية وتنفيذ مهام العمل فى حدود السياسات الموضوعة.

التوصية الثالثة – أتباع منهج متكامل لتنمية الموارد البشرية :

عن طريق وضع نظام واضح للحوافز المادية والمعنوية وربطه بشكل مباشر بمعدلات الأداء ومستوياته .

التوصية الرابعة – زيادة الإهتمام بعوامل الأمان :

سواء ما يتعلق منها بنقل الركاب أو البضائع وفقاً للمواصفات العالية وإحتمالات المخاطر المتنوعة التى تحيط بهذا المجال .

التوصية الخامسة – الإرتقاء بمستوى جودة الخدمات الأرضية :

على أن تشتمل على خدمات مبنى الركاب ومنطقة التحركات والممرات وأماكن الأنتظار وخدمات التموين والصيانة ، فى ظل المعايير الدولية الموضوعة والمقبولة حتى يمكن مواجهة المشكلات والتحديات المتوقعة مع شركات الملاحة العربية والأجنبية .

التوصية السادسة – النظر إلى المطارات كمؤسسة إقتصادية :

ويتم ذلك من خلال التوسع فى مهام مؤسسة المطار لتشمل بالإضافة إلى التشغيل عمليات التسويق وتطوير لكافة

الخدمات والتسهيلات التي يحتاجها رواد المطارات ، بالإستعانة بتكنولوجيا المعلومات والأتصالات لربط شبكات * الطيران الخارجية والداخلية وخطوط السكك الحديدية والنقل البرى وخدمات الشحن وغيرهم .

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية

أ - الكتب

١. إبتهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الإستراتيجية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ .
٢. إبراهيم الغمرى ، السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة ، الأسكندرية : دار الجامعات المصرية ، د. ت .
٣. راشد عبد الجليل ، إدارة الأفراد فى المنظمة الصناعية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٨١ .
٤. سعيد يس عامر ، وعلى محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر فى التنظيم الإدارة ، د. ن . ، ١٩٩٤ .
٥. سيد الهوارى ، التنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم ، الطبعة الخامسة؛ القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٢ .
٦. سيد الهوارى ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، د . ت .
٧. شوقى حسين عبد الله ، أصول الإدارة، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٠ .
٨. على السلمى ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، القاهرة : مكتبة غريب، د. ت ..
٩. محمود عساف ، أصول الإدارة ، د . ن . د . ت ..
١٠. مدحت مصطفى راغب ، وأحمد سعد عبد اللطيف ، العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكى) ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤ .
١١. نبيل الحسينى النجار ، الإدارة : أصولها وإتجاهاتها المعاصرة ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، د . ت ..

ب - الدوريات

(١) الكتاب الإحصائى السنوى ، القاهرة : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، يونيو ١٩٩٥ ، يونيو ١٩٩٧ .
(٢) التقرير الإحصائى السنوى ، القاهرة : هيئة الطيران المدنى ، ١٩٩٢ .

ج - بحوث ورسائل جامعية

(١) عادلة رجب ، اقتصاديات النقل الجوى الخارجى مع دراسة تطبيقية على جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، كلية الأقتصاد والعلوم السياسية ، ١٩٩٧ .
(٢) نبيل عبد الحميد عشوش ، الأسس العلمية فى تخطيط وإدارة العلاقات العامة (دراسة حالة ميناء القاهرة الجوى)، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة، كلية الإعلام ، ١٩٨٣ .

د - وثائق أخرى

(١) مجلس الشورى ، النقل حاضره ومستقبله "التقرير المبدئى" ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
(٢) مجلس الشورى ، مستقبل مصر سياحاً ، القاهرة : لجنة الثقافة والإعلام والسياحة ، ١٩٩٩ .
(٣) وزارة النقل ، تطور حجم النقل الجوى فى مصر ، القاهرة ، ١٩٩٩/٩٨.
(٤) وزارة التخطيط ، تطور حجم حركة النقل لشركة مصر للطيران ، القاهرة ، ١٩٩٨/٩٧.
(٥) الأمم المتحدة ، نشرة النقل ، العدد السابع ، عمان : اللجنة الأقتصادية والأجتماعية لغرب آسيا ، ديسمبر ١٩٩٦.
(٦) سلوى سليمان جودة عبد الخالق وآخرون ، الصناعة وحوافز الإستثمار الصناعى فى مصر ، القاهرة : وزارة الصناعة والثروة المعدنية ، ١٩٩٨ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

A-Books
1. Kinnear, Thomas C.& Taylor James R,Marketing Research, An Approach, N.Y. :Mc Graw-Hill Inc, 1991.
2. Pigors,paul & Myers,Charles A., Perrsonnel Administration A point Of Method, 7th ed.,N.Y. :Mc Graw-Hill,Book Company Ltd, 1987.
3. Zaltman G., Duncan R. & Holbek J.,Innovation and Organization, N.Y. : John Wiley and Sons, 1973.

B-Periodicals
1. Farinelli,APR,Jean L,Motivating Your Staff, Public Relation Journal,March 1992.
2. I.C.A.O.,Traffic Commercial Air Carriers , Digest-Of statistics,No.421, Canada : Montreal , 1998 .

C-Other Documents
-Egypt Air, Capabilities In Brief,Fields Of Cooperation, Cairo : Egypt Air Press, 1997.

الملاحق

أولاً : شبكة النقل الدولية والمحلية التابعة لمصر للطيران .

ثانياً : قائمة إستقصاء السادة العاملين بشركة مصر للطيران .

ثالثاً : التحليل الإحصائى لمحددات بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران .

رابعاً : حركة النقل الجوى لشركات الطيران الخاصة فى مصر .

ملحق رقم (١)

شبكة النقل الدولية والمحلية التابعة لمصر للطيران

١ - الشبكة الدولية :

المسلسل	المدينة	الرمز	مسلسل	المدينة	الرمز
١	LAIN	AAN	٣٧	LSTANBUL	LST
٢	ABIDJAN	ABJ	٣٨	KIEV	LEV
٣	ACCRA	ACC	٣٩	JEDDALL	JED
٤	ADDIS ABABA	ADD	٤٠	JOLLANNESBURG	JNB
٥	ADEN	ADE	٤١	KANO	KAN
٦	ALGIERS	DLG	٤٢	KARACIII	K
٧	ALLEPO	ALP	٤٣	KLLARTOUM	KRT
٨	AMMAN	AMM	٤٤	KUWAIT	KWI
٩	AMSTERDAM	AMS	٤٥	LOS ANGELFS	LAX
١٠	ASMARA	ASM	٤٦	LARNACA	LCA
١١	ATHENS	ATH	٤٧	LONDON	LON
١٢	ABU DHABI	AUH	٤٨	LAGOS	LOS
١٣	BAHRAIN	BAH	٤٩	MADRID	MAD
١٤	BARCELONA	BCN	٥٠	MUSCAT	MCT
١٥	BERLIN	BER	٥١	MILAN	MIL
١٦	BERUT	BEY	٥٢	MALTA	MLT
١٧	BANGKOK	BKK	٥٣	MILAN	MNL
١٨	BOMBAY	BOM	٥٤	MOSCOW	MOW
١٩	BRUSSELS	BRU	٥٥	MUNICII	MUC
٢٠	BASLE	BSL	٥٦	NAIROBI	MBO
٢١	BUDABES	BUD	٥٧	NEW YORK	MYC
٢٢	CASABLANCA	CAS	٥٨	OSARA	OSA
٢٣	CPOENHAGEN	CPH	٥٩	PARIS	PAR
٢٤	CAPE TOWN	CPT	٦٠	RAS ALKIIAIMA	RKT
٢٥	DAMASCUS	DAM	٦١	ROME	ROM
٢٦	DER ESSALAM	DAR	٦٢	RIYADII	RUH
٢٧	DHAHRAN	DHA	٦٣	SANAA	SAH
٢٨	DOHA	DOH	٦٤	SIIARJAII	SIII
٢٩	DURBAN	DUR	٦٥	SINGAPORE	SIN
٣٠	DUSSELDORF	DUS	٦٦	STOCKIIOLM	STO
٣١	DUBAI	DXB	٦٧	SYDNEY	SYD
٣٢	FNETBBE	EBB	٦٨	TUNIS	TUN
٣٣	FRANKFURT	FRA	٦٩	TOKYO	TYO
٣٤	GENEVA	GVA	٧٠	VIENNA	VIE
٣٥	HAMBURG	HAM	٧١	GAZA	ZDY
٣٦	HREAER	HRE	٧٢	ZURICH	ZRH

٢- الشبكة المحلية :

١	ALARISH	AAC	٧	EL DAKHLA	DAK
٢	ABUSIMBEL	ABS	٨	HURGADA	IIRG
٣	ALEXANDRIA	ALY	٩	LUOXOR	LXR
٤	ASWAN	SAW	١٠	MARES MATRUH	MUII
٥	ASUIT	ATZ	١١	SHARM ELSIHAKH	SSII
٦	SMRO	CAI	١٢	TABA	TCP
.			١٣	NEW VALLEY	UVL

المصدر / شركة مصر للطيران .

ملحق رقم (٢)

إستقصاء موجه للسادة العاملين بشركة مصر للطيران

السيد / السيدة ....

تحية طيبة وبعد

تجرى مجموعة البحث إستقصاء للتعرف على بيئة العمل فى الشركة ، وفيما يلى بعض العوامل التى نعتقد أنها تمثل المحددات الأساسية لذلك .

نرجو التفضل بقراءة هذه العوامل ووضع علامة (@) فى المربع الذى ترون أنه يتفق مع وجهة نظركم .

وإذ نقدم لكم الشكر سلفاً على تعاونكم معنا فى جميع البيانات المطلوبة ، نؤكد لكم حرصنا على هذه البيانات وتمسكنا بالأمانة العلمية فى إستخدامها لأغراض هذا البحث فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام ،،،

مجموعة البحث

١ – تهتم الإدارة بمقترحات العاملين وبآرائهم .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٣٥	٤٠	٧٢	١٦٥	٩١

٢ – تطبق القواعد بشكل صارم .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٦٣	١٣٣	٤٨	١٠١	٥٨

٣ – لابد من الرجوع للرئيس فى كل كبيرة وصغيرة .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٢٣	١٨٦	١٨	٥٤	٢٢

٤ – تشرك الإدارة العاملين فى إتخاذ القرارات .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٢٠	٥٠	٥٢	١١٤	١٦٧

٥ – تجنب إتخاذ القرار مرتبط بمهام العمل تلافياً للخطأ .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٢٤	١٩٢	٤٤	٢٠	٢٣

٦ – أفكر بنفس أسلوب جماعة العمل ضماناً للإستقرار الوظيفى .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٣٠	٢١٧	٢٥	٢٢	٩

٧ – تصاغ القضايا بما يتفق مع إتجاهات الإدارة .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٢٧	٢٢٨	١٨	٢٣	٧

٨ – هناك إجراءات محددة تفرضها جماعة العمل للتعامل مع المشكلات .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١١٢	٢٢٠	١٦	٣٠	٢٥

٩ – تهتم الإدارة بحماية نفسها أكثر من إهتمامها بمعالجة مشكلات العمل .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٣١	١٥٠	٤٨	٥٠	٢٤

١٠ – تحرص الإدارة على إتباع المألوف والمعروف .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٤٩	١٥١	٩٨	٨٦	١٩

١١ – تسمح الإدارة بمناقشة توجيهاتها وتعليماتها .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٣٠	٥٠	٤٤	١٦٩	١١٠

١٢ – تتعارض قيم وأهداف جماعة العمل مع مبادئ الإدارة وأهدافها .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٦٤	١٨٤	٢٧	٢٢	٦

١٣ – تثق الإدارة فى قدرات العاملين .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٢١	٢٨	٥٨	١٩٢	١٠٤

١٤ – تعقد لقاءات منتظمة بين الإدارة والعاملين .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٢٣	٥٠	٦٠	١٤٧	١٢٣

Spearman's rho		عدم توافر بيئة ابتكارية	تقليدية نمط إتخاذ القرار	التأثير السلبى لجماعة العمل
Correlation Coefficient	عدم توافر بيئة إبتكارية	1.000	.946**	.892**
	تقليدية نمط إتخاذ القرار	.946**	1.000	.893**
	التأثير السلبى لجماعة العمل	.892**	.893**	1.000
Sig (2-tailed)	عدم توافر بيئة إبتكارية		.000	.000
	تقليدية نمط إتخاذ القرار	.000		.000
	التأثير السلبى لجماعة العمل	.000	.000	
N	عدم توافر بيئة إبتكارية	403	403	403
	تقليدية نمط إتخاذ القرار	403	403	403
	التأثير السلبى لجماعة العمل	403	403	403

** Correlation is Significant at the .01 level (2-tailed) .

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	m	m	Sum	Mean	Std. Deviation
عدم توافر بيئة إبتكارية	403	1	5	966	2.40	1.25
تقليدية نمط إتخاذ القرار	403	1	5	1527	4.79	1.11
التأثير السلبى لجماعة العمل	403	1	5	1635	4.06	.96
Valid N (listwise)	403					

ملحق رقم (٤)

حركة النقل الجوى لشركات الطيران الخاصة فى مصر

البيان	عدد الرحلات		عدد الركاب	
	وصول	مغادرة	وصول	مغادرة
الحركة : الدولية المنتظمة :				
طيران سيناء	١٦٦	١٦٦	١١٧٧٣	١٢١٠٣
زاس	١٣٧	١٤٣	١٥٤٦٧	١٧٠٩٤
إجمالى	٣٠٣ (٥,٧٪)	٣٠٩ (٥,٩٪)	٢٧٢٤٠ (٨,٨٪)	٢٩١٩٧ (٩,٥٪)
الحركة الدولية غير المنتظمة :				
طيران سيناء	١٥	١٥	١١٠٣	٩٢٤
القاهرة للنقل الجوى	٣٧	٥٨	٤٠٧	١٩٦٠
ترانسميد	١٦٦	٢٠٣	١٤٤٦٦	٢٨١٧٥
زاس	٥٩٨	٦٤٤	٥٠١٩٨	٥٤٠٨٧
إجمالى	٨١٦ (١٥٪)	٩٢٠ (١٧,٥٪)	٦٦١٧٤ (٢١,٥٪)	٨٥١٦٤ (٢٨٪)
الحركة المحلية المنتظمة :				
طيران سيناء	٨	٧	٧٠٣	٣٨٣
زاس	٩١١	٨٤٩	٧٢٤١٦	٦٠٩٢٢
إجمالى جزئى :	٩١٩ (١٧٪)	٨٥٦ (١٦٪)	٧٣١١٩ (٢٣,٨٪)	٦١٣٠٥ (٢٠٪)
الحركة المحلية غير المنتظمة :				
طيران سيناء	٢	١	٨٨	٦
شركة خدمات البترول	٢٩٢١	٢٩٣٤	١٢٢٨٥٩	١١٤١٨٤
ترانسميد	٣٤٥	٢٤٤	١٨,٩٥	١٥٥٠٣
زاس	١٠	١٦	٦٨٤	١٢٣٤
إجمالى جزئى	٣٢٧٨ (٦١,٧٪)	٣١٧٥ (٦٠,٤٪)	١٤١٧٢٦ (٤٦٪)	١٣٠٩٢٧ (٤٣٪)
مجموع	٥٣١٦	٥٢٦٠	٣٠٨٢٥٩	٣٠٦٥٩٣
٪ :	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

المصدر / التقرير الإحصائي السنوى ، القاهرة : هيئة الطيران المدنى ، ١٩٩٢ .

هوامش البحث

(١) عادلة رجب ، اقتصاديات النقل الجوى الخارجى مع دراسة تطبيقية على جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ١٩٩٧ ، ص:١٢٨ .

(٢) تم الحصول على هذه المعلومات من خلال:

* شبكة المعلومات "الإنترنت" : W W W. powerup. com& w w w. sis. gov. eg

* جريدة الأهرام عدد ١٩٩٨/١١/١٢ ، ص : ١٢ .

(٣) شركة مصر للطيران ، سجلات شئون العاملين .

(4) Stats V1.1 - Decision Analyst, inc.

(5) Size of Universe	Maximum Acceptable Error (+)%	Estimated Percentage Level	Desired Confidence Level	Sample Size
18000	5%	50%	95%	376.1325

(6) Thomas C.Kinnear &James R.Taylor, Marketing Research,An Applied Approach,N.Y.:Mc Graw-Hill Inc,1991,PP.407:423.

(٧) ملحق رقم "٢" .

(٨) معهد الدراسات والبحوث الإحصائية ، جامعة القاهرة ، ملحق رقم "٣" .

(٩) مجلس الشورى ، مستقبل مصر سياحياً ، القاهرة : لجنة الثقافة والإعلام والسياحة ، ١٩٩٩ ، ص ص : ٩٠ – ٩٣ .

(١٠) ملحق رقم "١" .

(١١) نبيل عبد الحميد عشوش ، الأسس العلمية فى تخطيط وإدارة العلاقات العامة (دراسة حالة ميناء القاهرة الجوى) ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة، كلية الإعلام ، ١٩٨٣ ، ص : ٣٦٨ .

(12) Egypt Air, Capabilities In Brief, Fields of Cooperation, Cairo : Egypt Air Press, 1997, p.3.

(١٣) مجلس الشورى : النقل حاضره ومستقبله "التقرير المبدئ" ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص : ٨٢ .

(14) I.C.A.O., Traffic Commercial Air Carriers, Digest, - of Statistics, No. 421, Canade : Montreal, 1998.

(١٥) عادلة رجب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : ١٣٩ – ١٤٢ .

(١٦) راشد غبد الجليل ، إدارة الأفراد فى المنظمة الصناعية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٨١ ، ص : ١٣.

(17) Paul Pigors and Charled A.Myers, Personnel A Point of View and A Method, 7th . ed. , N.Y. : Mc Graw-Hills Book Company Ltd., 1987, pp. 5-6.

(18) Duncan R. Zaltman G. and J. Holbek, Innovations and Organizations, N.Y.: John Wiley and Sons, 1973, P.7.

(١٩) سعيد يس عامر ، وعلى محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، د. ن. ، ١٩٩٤ ، ص ص : ٤٦٥ – ٤٦٦ .

(٢٠) إبراهيم الغمرى ، السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة ، الأسكندرية : دار الجامعات المصرية ، د. ت. ، ص ص : ٢٧٨ – ٢٧٩ .

(٢١) سيد الهوارى ، التنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم ، الطبعة الخامسة ؛ القاهرة مكتبة عين شمس، ١٩٩٢ ، ص : ٢٣١ .

(٢٢) إبتهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ ، ص : ١٣١ .

(٢٣) محمود عساف ، أصول الإدارة ، د . ن . ، ص : ٣١٩ .

(24) Jean L. Farinelli, APR, Motivating Your Staff, Public Relatations Jour-nal, March 1992, PP. 18:20.

(٢٥) سيد الهوارى ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، د . ت . ، ص : ٤٥٧ .

(٢٦) نبيل الحسينى النجار ، الإدارة : أصولها وإتجاهاتها المعاصرة ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، د . ت ، ص : ١٩٣ .

(٢٧) سعيد يس عامر ، وعلى محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص : ١١٠ .

(٢٨) شوقى حسين عبد الله ، أصول الإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٠، ص : ٣١٨ .

(٢٩) مدحت مصطفى راغب ، وأحمد سعد عبد اللطيف ، العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكى) ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤ ، ص : ٣٦ .

(٣٠) على السلمى ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، القاهرة : مكتبة غريب ، د . ت . ، ص: ١٦٣.

(٣١) ملحق رقم "٣" .

(٣٢) سلوى سليمان جودة عبد الخالق وآخرون ، الصناعة وحوافز الاستثمار الصناعى فى مصر، القاهرة : وزارة الصناعة والثروة المعدنية ، ١٩٩٨ ، ص : ٢٤٩.

(٣٣) عادلة رجب ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٤٣.

(٣٤) وزارة النقل : وهيئة الطيران المدنى .

(٣٥) عادلة رجب ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٤٤.

(٣٦) المرجع السابق ، ص : ١٤٧ .



الآثار الأقتصادية لمشاريع البنية الأساسية الممولة من الصندوق الأجتماعى فى محافظة أسوان

د / زينب صالح الأشوح

أستاذ مساعد أقتصاد - كلية التجارة - جامعة الأزهر

مقدمة :

تعد محافظة أسوان إحدى ثمانى محافظات مصرية بالوجه القبلى ويبلغ تعدادها السكانى فى عام ١٩٩٧ ، ٩٩٥١٠١ نسمة منهم ٤٩٩٠٣٦ ذكور (بنسبة ٥٠,١٪) و ٤٩٦٠٦٥ إناث (بنسبة ٤٩,٩٪) . وهى تشمل خمسة مراكز رئيسية هى أسوان ، ودراو ، وكوم أمبو ، ونصر النوبة ، وإدفو . ويوجد أكبر عدد من القرى (٣٥قرية) فى مركز نصر النوبة ، وأقل عدد (١٠قرى) فى مركز أسوان بينما يبلغ عدد القرى فى كوم أمبو ٢٣ قرية وفى إدفو ١٧ قرية . ووفقاً للتعداد العام ١٩٨٦ ، يبلغ جملة سكان ريف المحافظة ٧٩٣٣٧٩ نسمة (٣٩٦١١٨ ذكور و ٣٩٧٢٦١ إناث) ويدخل من هؤلاء السكان فى القوة العاملة ٢٨٧٢٠٦ نبسبة ٣٦,٢٪ من سكان الريف . غير أنه يوجد فى مقابل هذا ٢٧٩٣٤٧ شخص خارج قوة العمل ويمثلون ٣٥,٢٪ من السكان . وبطبيعة الحال يرتفع معدل الإناث فى تلك الفئة عن الذكور حيث يبلغ عدد الخارجات عن العمل ١٩٢٦٦٠ بنسبة ٦٩٪ فى مقابل ٨٦٦٨٧ من الذكور بنسبة ٣١٪[1] .

المشكلة البحثية :

فى دراسة حول آثار سياسات الإصلاح الأقتصادى والفقر فى مصر[2] ، تم تقديم صورة معاصرة عن التوزيع للأسر الفقيرة وللأسر المعدمة التى تعانى من أسوأ حالات الفقر وذلك على مستوى المحافظات الحضرية ، ومحافظات وجه بحرى ومحافظات وجه قبلى مع عرض محافظات الحدود فى بند واحد ولكن منفصل عن المحافظات الأخرى . ولقد أوضحت تلك الدراسة أن محافظة أسوان هى أولى المحافظات المصرية التى يوجد بها أكبر نسبة فقراء حيث تبلغ ٧٧,٦٪ من فقراء مصر . هذا ، بينما تضم أسوان ١,٣٪ من معدمى مصر ومن ثم تحتل المركز الثالث عشر بين المحافظات من حيث تواجد أعلى نسبة من المعدمين. وفى المناطق الريفية بالمحافظات يختلف الوضع حيث تنخفض نسبة الفقراء إلى ٦٣,٢٪ من فقراء ريف مصر ويتحسن وضع المحافظة نوعا حيث يتراجع ترتيبها بين الأكثر معاناة من وجود الفقراء إلى التاسع . غير أن الوضع بريف أسوان يزداد سوءاً بالنسبة لتواجد المعدمين حيث يرتفع إلى ١١,٤٪ من معدمى مصر لتصبح الثالثة بين محافظات الجمهورية من حيث شدة المعاناة من وجود المعدمين تسبقها مباشرة فى تلك المعاناة محافظة قنا التى ترتفع فيها نسبة المعدمين إلى ١٣,٢٪ .

ولقد أصبح للبنية الأساسية ومدى التمتع بخدماتها - أو الحرمان من ذلك - أحد المؤشرات والأهداف المرتبطة بقياس درجة الفقر ودرجة التخلص منه . وفى تقرير البنك الدولى للإنشاء والتعمير لعام ١٩٩٤ نقف على ذلك الأتجاه الأقتصادى المعاصر حيث يعرف الفقراء بأنهم "اللذين فرضت لهم كمية أساسية من المياه النقية ، والذين فرضت عليهم بيئة غير صحية مع قدرة محدودة جداً على الأنتقال أو على التواصل مع ما هو أبعد من موطنهم المباشر . ويترتب على ذلك أن يكون لديهم قدر أكبر من المشكلات ، فرضاً للعمل أقل" ، وأوضح هذا التقرير أن أكثر المناطق معاناة من الفقر بهذا المفهوم هى المجتمعات العشوائية التى تحيط بمعظم مدن البلدان النامية وأرجع فقرهم هذا إلى عدم الحيازة (غير الدائمة) لموافق نظامية للبنية الأساسية[3] .

وكما سيتضح فى الفصل القادم ، فقد نشأ الصندوق الأجتماعى للتنمية لتحقيق أهداف إنسانية تدعم بإتاحة الأدوات والوسائل الأقتصادية والأجتماعية والعلمية وغيرها من كل ما من شأنه أن يساهم بفاعلية فى إنجاز تلك الأهداف والتى تتمثل فى عبارة جوهرية موجزة وهى مساعدة محدودى الدخل وخاصة المتضررين من تطبيق سياسات الإصلاح والتحول المعاصرة ، وكان من أهم أنشطة الصندوق فى هذا الصدد المساهمة فى تمويل مشروعات الأشغال العامة كثيفة العمالة التى تنطوى على تحقيق فائدة جوهرية مزدوجة هى تقديم خدمات البنية الأساسية لمن يحتاج إليها خاصة فى المناطق المحرومة ، وكذا إتاحة فرص عمالة لمن اجترفتهم رياح البطالة العاتية . والواقع أن تلك الفائدة الأخيرة تعد مساهمة فى التخفيف من حدة مشكلة الفقر المتفشية ليس فقط بزيادة الدخول عن طريق العمالة ، ولكن يكون ذلك أيضاً بإتاحة فرص وأختيارات متنوعة للعمالة . فقد أشار تقرير ٩٧ حول التنمية البشرية[٤] إلى أن من العناصر المسببة للفقر عدم كفاية الأختيارات والفرص المتاحة للإنسان ، ووجه تنبيه إلى صانعى القرارات كى يأخذوا ف الأعتبار أن الأفتقار إلى الخيارات والفرص أصبح أكثر انتشاراً من الأفتقار إلى الدخل ومن ثم يجب إعطاء أولوية الأهتمام لإتاحة الفرص لكل فرد ، والتقرير محق فى هذا حيث لا فائدة لدخل بدون فرص فعلية للأنتفاع بالخدمات العامة مثل الخدمات الصحية والتمتع بالمياه النقية وبخدمات الصرف الصحى ، وكذا إتاحة فرص الأنتفاع بالخدمات العامة الأخرى مثل الكهرباء والأتصالات والمواصلات وغيرها[٥] .

والواقع أن أهتمام الصندوق الأجتماعى بالتوسع فى مشروعات الأشغال العامة الكثيفة بالعمالة يتيح فرصة التخلص من مشكلة الفقر أو تخفيف حدته من كلا الجانبين التى تعرض لهما تقرير التنمية البشرية لعام ٩٧ السابق ، فهو يتيح فرص (الأنتفاع) بمزيد من الخدمات العامة والخيارات للوسائل المناسبة منها لكل منتفع، وكذلك يتيح فرص (العمالة) من خلال أستخدام الأسلوب الفنى كثيف العمالة لإنجاز المشروعات المستهدفة.

الهدف من الدراسة :

وبناء عليه ، يدور التحليل الأقتصادى الحالى حول دراسة الصور الفعلية لمشروعات الأشغال العامة المنفذة بتمويل أساسى من الصندوق الأجتماعى وتحت إشرافه ثم توضيح مدى كفائتها وفعاليتها فى تحقيق الأهداف العريضة المرجوة من إقامتها خاصة فى مجال تحسين المستوى الأقتصادى للفئات الحساسة من خلال التشغيل وزيادة الدخول وذلك من خلال الأستقرار المباشر .

منهج الدراسة :

يدور التحليل الأقتصادى المتبع بإستخدام بعض المؤشرات والمعايير المناسبة مثل نطاق ومعدل التغطية بالخدمات التى يقدمها المشروع والتعرف على عدد القرى المستفيدة والأفراد المنتفعين كمؤشر على مدى شمول الخدمات المنتجة[٦] .

وللتعرف على فرص العمالة وزيادة الدخل من خلال المشروعات المعينة تستعان بمؤشرات مثل العدد المطلق لفرص العمالة بالمشروع خلال فترة تنفيذه ، ونسبة تلك العمالة إلى إجمالى سكان المنطقة المقام بها المشروع (على أعتبار أن فرص العمالة بالمشروع يستهدف تقديمها لآهل المنطقة المقام بها المشروع لتقديم أنواع المنافع المختلفة التى تساهم بشكل متكامل فى تحسين مستويات معيشية المناطق المستهدفة) وكذلك يتم حساب ودراسة مكونات الأجور (نسبة المخصص من الأجور إلى إجمالى المنفق على الأغراض والأعمال الأخرى بالمشروع) ومتوسط نصيب العامل من الأجور الممنوحة من خلال المشروع المستهدف .

بالإضافة إلى ذلك تستخدم بعض أنواع التحليلات الأخرى وفقاً للبيانات المتاحة وذلك مثل تقصى التكاليف المدفوعة فى كل مشروع ومدى العدالة فى توزيع الموارد التمويلية على المشاريع المتماثلة ، ومدى التشابه أو التباين فى تكاليف المشاريع ذات الطبيعة الواحدة ، إلى أخره من تحليلات يمكن تبينها بوضوح فى الجزء التحليلى التالى .

وبعد الأنتهاء من التحليلات المستهدفة تختتم الدراسة الأقتصادية بتقديم صورة إجمالية عن نتائج تلك التحليلات مع توضيح الآثار الفعلية للمشروعات

المستهدفة وتقديم بعض المقترحات لتحسين الأوضاع والآثار المستهدفة .

مصادر البيانات :

تمثل الدراسة الأقتصادية الحالية جزءاً من دراسة شاملة للمشروعات المعنية بمحافظة أسوان قام بها فريق علمي متكامل من مختلف التخصصات الهندسية والأجتماعية والبيئية وغيرها ، لذا فقد أعتمد المنهج التحليلي هنا على بيانات واحصائيات قام بعض المختصون من الفريق المعنى بتجميعها والحصول عليها وفقاً للأحتياجات وللأغراض البحثية المختلفة وذلك من خلال وثائق المشروعات الرسمية المختلفة المقدمة من قبل المسئولين بالصندوق الأجتماعي أو الجهات المختلفة في محافظة أسوان .

كما تم إستكمال الصورة الاقتصادية المستهدفة من خلال الإحصائيات الرسمية القومية المنشورة - خاصة بواسطة جهاز التعبئة العامة والإحصاء .

نطاق الدراسة :

كما أتضح في البداية ، فقد وجد أن أسوان هي أولى المحافظات المصرية التي توجد لها أعلى نسبة من الفقراء الذين يشكلون ٧٧,٦٪ من فقراء مصر - ذلك على الرغم من أنها تعد إحدى المناطق السياحية الأستراتيجية وأنتشار الفقر ومظاهره فيها يعرض المحافظة للظهور بصورة مشوهة أمام السياح ، مما يعد في حد ذاته عنصر (لفظ) سياحي لا استقطاب له من هنا جاء أهتمام الدراسة الحالية لكي يتركز على محافظة أسوان وتتبع وضع مشاريع البنية الأساسية فيها التي أوضحنا سابقاً أن أحد أهداف إقامتها هو القضاء على الفقر - ويتركز الأهتمام - في دائرة أضيق على المناطق الريفية بالمحافظة حيث ثبت أنها البؤرة الرئيسية للفقر كما أوضحنا سابقاً .

كما تنحصر الدراسة حول المشروعات الممولة أساساً من قبل الصندوق الأجتماعي باعتباره الراعي الرئيسي الحالي لذوى الدخول المحدودة والفئات المتضررة من سياسات التحول .

خطة الدراسة :

يتم إجراء الدراسة المعنية من خلال ثلاثة فصول نبدأ في أولها بالتعرف الإجمالي على الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر ، وعرض صورة موجزة لتوضيح ماهية البنية الأساسية وبعض المتعلقات الأساسية بها . ثم يتم الأنتقال إلى الفصل الثاني بتقصي الآثار الأقتصادية لمشروعات البنية الأساسية المنفذة في محافظة أسوان بتمويل من الصندوق الأجتماعي مع التركيز على توضيح مدى مساهمتها في التشغيل والعمالة . ثم تختتم الدراسة بعرض الرؤية الأقتصادية للدراسة الحالية للوضع المعنى مع تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تفيد في النهوض بمستوى خدمات المشروعات القائمة في أطر الأهداف من إقامتها ، والمنافع الأجتماعية المأمولة من جميع الأطراف المعنية .

الفصل الأول
صورة تعريفية بالصندوق الأجتماعي في مصر وبمشروعات البنية الاساسية

١ - ١ الصندوق الأجتماعي للتنمية

أنشئ الصندوق الأجتماعي للتنمية بالقرار الجمهوري رقم ٤٠ لعام ١٩٩١ كمشروع قومي يهدف بصفة اساسية إلى تنمية الموارد البشرية وتحسين فرص العمالة والمستويات المعيشية لمحدودي الدخل والتخفيف من حدة مشكلة البطالة متفاقمة الحجم والآثار نتيجة حرب الخليج والتحول إلى القطاع الخاص وتطبيق سياسات الإصلاح الأقتصادي والتكيف الهيكلي ، وذلك من خلال تعبئة الموارد المالية والفنية المحلية والعالمية ثم استخدامها في تنفيذ برامج تتضمن مشروعات عديدة .

وتأتي موارد الصندوق في شكل منح وهبات وقروض مستردة من جهات متنوعة من مستردة أفراد ومنظمات ومؤسسات محلية ودولية وفي عام ١٩٩٣ بلغت جملة المبالغ الواردة من الخارج نحو ٢٠٢٠,٦ مليون جنيه ، منها ٩٦٤,٦ مليون جنيه في شكل منح و ١٠٥٦ مليون جنيه في شكل قروض[٧] .

وينفذ الصندوق برامجه ومشروعاته من خلال جهات كفيلة ومنفذة التي يتمثل أهمها في بعض الأجهزة الحكومية والوزارات والمؤسسات والشركات والجمعيات الأهلية . ويقدم الصندوق خدماته إلى الفئات المستهدفة من خلال الجهات الوسيطة التي يساهم الصندوق في تمويل مشروعاتها لتقوم هي بمهمة التعامل المباشر مع تلك الفئات التي تتمثل في سبع فئات هي الفئات الأكثر تأثر محدودي ببرامج الإصلاح الأقتصادي ، ومحدودي الدخل ،

والشباب من خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس ، والعائدون المتضررون من حرب الخليج ، والمرأة ، وسكان المجتمعات الأقل نمواً ، وكذلك سكان المناطق المحرومة من الخدمات، والأطفال، وذوى الظروف الخاصة .

وهناك ثلاث جهات يتعامل الصندوق الأجتماعى معها بشكل مباشر هى الجهات الممولة (التى تساهم فى تكوين موارد الصندوق) ، والجهات الكفيلة الوسيطة (وهى التنظيم الوسيط فى إدارة ومتابعة الأداء الكمى والفنى لمشروعات وبرامج الصندوق) ، والجهات المنفذة (القائمة بتنفيذ مشروعات ، وبرامج الصندوق فى شكل نهائى قابل لتوصيل المنافع إلى الفئات المستهدفة) .

ويتولى الصندوق مهمة القيام بستة برامج أساسية هى :-

١. برنامج تنمية المجتمع (إتاحة فرص عمالة لزيادة دخول الفئات المستهدفة وتشجيع المشاركة الشعبية فى تمويل وتنفيذ المشروعات الإنتاجية ذات المنافع العامة مثل خلق مهارات متميزة وتوفير المعدات اللازمة للتصنيع اليدوى وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والصناعات الغذائية .

٢. برنامج الأشغال العامة : تنفيذ مشروعات يمكن أن تساهم فى رفع مستويات معيشية للفئات المستهدفة وتشغيل أحجام كبيرة من العمالة بالإضافة إلى تحسين البنية الأساسية فى المناطق المحرومة أو أكثر احتياجاً، مثل مشروعات الطرق ومياه الشرب والصرف الصحى وأعمال ترميم وصيانة المبانى وتطهير قنوات الرى .

٣. برنامج تنمية المشروعات الصغيرة لاستيعاب جزء من الفائض فى العمالة وتحسين مستويات دخول الفئات المستهدفة من متعطلين وخريجين وذوى ظروف خاصة ..

٤. برنامج تيسير مرونة العمالة وتنمية الموارد البشرية بإتاحة فرص للتدريب التحويلى لخلق فرص عمالة للمتضررين من حرب الخليج من المصريين وكذا للمتضررين من سياسات التحول والإصلاح وكذا لرفع الكفاءة التشغيلية لحديثى التخرج .

٥. برنامج التنمية المؤسسية : بمساعدة المؤسسات المحلية والجمعيات الأهلية على تنمية وتخطيط برامجها ورفع كفاءة أدائها لزيادة مقدرة تلك المؤسسات - بالتالى - على زيادة فعالة مشاركتها مع الصندوق فى تنفيذ برامجه وأهدافه .

٦. برنامج الخدمات الأساسية للنقل العام : بتحسين تلك الخدمات وتوصيلها فى أفضل صورة ممكنة لها خاصة لمحدودى الدخل فى المناطق الأكثر كثافة سكانية فى منطقتى القاهرة الكبرى والإسكندرية[٧] .

وحتى ٩٣/١٠/٣١ تبنى الصندوق الأجتماعى مشروعاً للاشغال العامة بمحافظة قنا بتكلفة إجمالية قدرها ٨٩٤٠ ألف جنيه تم تمويله من خلال منحة أجنبية وتم إنفاق فعلى على المشروع قدره (٧٨٥ ألف جنيه) وأتيح من خلاله ٥٥٠ فرصة عمل . وحتى ذلك التاريخ لم ترد أية بيانات فى الإحصائيات الرسمية[٨] عن أية أنشطة للصندوق قام بها فى محافظة أسوان . وسوف نتبين واقع الامر من خلال تقصى ما لدينا من بيانات عن الانشطة الفعلية للصندوق فى محافظة أسوان من خلال الأجزاء التالية من الدراسة .

١ - ٢ البنية الأساسية :

تعرف البنية الأساسية على أنها مجموعة متنوعة من المشاريع التى يعتمد عليها غيرها، أو يصعب قيام غيرها من المشروعات وممارسة أنشطتها الفعالة بدون توافرها . وعادة ما تقدم خدمات عامة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية :

١. المرافق العامة : القوى الكهربية والاتصالات السلكية واللاسلكية وإمدادات المياه عن طريق الأنابيب ، والصرف الصحى وجمع النفايات والتخلص منها وتوصيل الغاز من خلال أنابيب .

٢. الأشغال العامة : الطرق والسدود والقنوات الكبيرة للرى والصرف .

٣. قطاعات النقل الأخرى : السكك

الحديدية الحضرية والنقل الحضرى والموانى والمجارى المائية والمطارات .

وتعتبر البنية الأساسية بمثابة "رأس مال إجتماعى عام" يشمل أنشطة متميزة تقوم على وفورات الحجم (سمات تقنية) ، ومنافع تتدفق من المنتفعين إلى غير المنتفعين (سمات اقتصادية)(٩) .

ومن مؤشرات نجاح وإرتفاع كفاءة مشروعات البنية الأساسية مساهمتها فى زيادة الإنتاجية ، وتقليل تكاليف الإنتاج ومساهمتها فى زيادة الناتج المحلى الإجمالى كما أن نجاحها يرتبط بمدى مساهمتها فى تقليل الفقراء خاصة الذين يعيشون فى المناطق الريفية وفى زيادة فرص التوظف غير الزراعية فى تلك المناطق .

ومن مظاهر قصور مشروعات البنية الأساسية المنفذة فى الدول النامية ما ورد بتقرير البنك الدولى للإنشاء والتعمير(١٠) من أن الفقراء يستهلكون منها (أقل) مما يستهلكه الأغنياء ، ويدفعون أسعاراً أعلى منهم ، وكمثال الأسر التى تحصل على المياه من السقاءين (تدفع أكثر مما تدفعه الأسر القادرة التى تتصل بيوتها بشبكات المياه) .

ومن العوائد المتوقعة من إصلاح البنية الأساسية : تقليل الدعم الحكومى للخدمات العامة المقدمة (وذلك يؤدى بدوره إلى تقليل العبء على الإتفاق الحكومى) ، وتحقيق مكاسب تنقية للموارد (بالأستفادة من وفورات حجم الإنتاج الكبير المباع من تلك الخدمات) مع تحسين المنافع ومستويات الخدمات العامة المقدمة للمنتفعين بشكل يؤدى إلى زيادة الطلب على تلك الخدمات حتى إذا رفعت أسعارها مما يتيح للموردين فرص تحقيق مكاسب مادية تغطى تكاليف المشروع وتتيح فرصة تحقيق فوائض يمكن استخدام جزء منها فى تحسين الخدمة والصيانة الذى يتضمن زيادة مستويات العمالة والتشغيل ورفع معدلات الإنتاجية داخل المشروع ذاته وفى المشروعات الخلفية والأمامية المرتبطة به مما يعود بفوائد على الاقتصاد القومى بفئاته الإنتاجية والمستفيدة من تلك الخدمات .

ولقد أعتبر القصور فى الإستفادة بخدمات البنية الأساسية أحد أبعاد تعريف الفقر ، ففى تقرير البنك الدولى(١١) تم تعريف الفقراء بأنهم "الذين لا قبل لهم باستهلاك كمية أساسية من المياه النقية ، والذين فرضت عليهم بيئة غير صحية مع قدرة محدودة جداً على الأنتقال أو على التواصل مع ما هو أبعد من موطنهم المباشر . ويترتب على ذلك أن يكون لديهم قدر أكبر من المشكلات الصحية وفرصاً للعمل أقل"(١١) .

وترتبط البنية الأساسية بالبيئة وخدماتها ارتباطاً وثيقاً ومتداخلاً مما يستلزم ضرورة القيام بمشروعات كل فى ذات الوقت تجنباً لمساوئ عدم التوازن . فقصور الأستثمار فى الصرف الصحى والمجارى وتركيز الأهتمام على خدمات مياه الشرب سيؤدى إلى تلوث ضار فى احتياطيات المياه وإلى تفاقم فيضان المياه وإذا حدث وأعطيت أولوية الأستثمار لتوفير المجارى دون معالجة مياه النفايات ، سيؤدى ذلك إلى تلوث المجرى السفلى للمياه الذى يختلط تلقائياً مع مياه الشرب والرى والمجارى المائية التى تحتوى على مصايد أسماك مما ينجم عنه فى النهاية تفاقم الأمراض والأوبئة مثل الكوليرا والبلهارسيا .

والسمة الأقتصادية للبنية الأساسية العصرية هى تقديم خدماتها من خلال شبكات موجهة لغرض معين ولتوصيل سلعة واحدة فقط (مثل أنابيب مياه أسلاك كهربية أو إنشاء ورصف طرق...) وهى غالباً استثمارات لا رجعة فيها لعدم إمكانية تحويلها إلى استخدامات أخرى أو نقلها إلى مكان آخر ، لذا يقال عن التكاليف المنفقة على استثمارات البنية الأساسية أنها تكلفة "غارقة" . وتيار الإيرادات من غالبيتها يسير ببطء شديد خاصة فيما يمكن أن يعتبر منها سلعاً "عامة" مثل الطرق الريفية .

وتعتبر المياه وخدمات الصرف الصحى من أوضح الصور الأحتكارية فى قطاع الأستثمار فى البنية الأساسية(١٢) وقد يرجع ذلك للأهمية الأستراتيجية التى تتسم بها كاستثمار وكخدمة أساسية يرتبط التصور فى تغطية الطلب عليها بأسوأ العواقب .

وبعد التعرف على المفاهيم العامة التى تمثل المحور الرئيسى للدراسة ، ننتقل إلى لغة الأرقام فى محاولة لأستعراض الوضع الراهن لأهم مشاريع البنية الأساسية فى محافظة أسوان وتوضيح مدى نفعها الأقتصادى على سكانها وذلك من خلال الفصل التالى .

الفصل الثانى
تقييم اقتصادى للمشروعات القائمة (المنفذة)

يتزايد اهتمام الصندوق الاجتماعى بتمويل المشاريع التى يمكن أن تساهم فى التنمية البشرية فى محافظتى أسوان وقنا باعتبارهما من المناطق الحساسة فى صعيد مصر . وفيما يلى صورة للوضع المعنى فى محافظة أسوان .

٢-١ مجالات التنمية الريفية ومياه الشرب والطرق الريفية على مستوى المراكز :

تشير الأرقام الموضحة بالجداول الثلاث الآتية إلى اهتمام مشاريع الأشغال العامة بالتنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بالعمالة وبزيادة الدخول ويتضح إجمالاً أن مكونات الأجور ترتفع فى مشاريع أسوان عنها فى نظائرها بمحافظة قنا ، كما أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً فى دخول العاملين بمشاريع أسوان الذين يبلغ مدى أجورهم اليومى ما بين ١٧,٨ كحد أدنى (فى مشروع المياه لقرية كلح الجبل) و٤٣ جنيه كحد أقصى (فى مشروع الطرق الريفية لقرية اقليت) ويتضح مدى ارتفاع مستويات الأجور فى أسوان إذا ما قورنت بالوضع فى قنا حيث لم يتعد الحد الأقصى لمتوسط الأجر اليومى للعامل عشرة جنيهات وكان المتوسط العام للأجور اليومية فى المشاريع المناظرة فى قنا لا يتعدى ستة جنيهات فقط . وفيما يلى نتعرف على المزيد من التفاصيل عن الصورة الإجمالية للمشاريع التى يتولاها الصندوق الاجتماعى فى عدة مجالات وذلك من خلال الجداول (١) و(٢) و(٣) على التوالى ، حيث يتركز الاهتمام حول التنمية الريفية ومياه الشرب والطرق الريفية .

جدول (١)

مشروع التنمية الريفية

م	المركز	القرية	المنصرف	العمالة المحققة		مكون الأجور	متوسط الأجر
				القيمة	رجل/يوم	٪	اليومى بالجنيه
١	أسوان	غرب أسوان	٨٧٤٠٧٣,٤٦	٣٣٠٣٢٩,٠٠	١٦٠٣٦	٣٧,٨	٢٠,٦
٢	كوم امبو	اقليت	٤٦٤٤٧٧,٧٢	١٦٨٦٢٢,٥٠	٩١٢٦	٣٦,٣	١٨,٥
٣	كوم امبو	سلوي	٧٢٨٠٢٣,٨١	٢٠٧٥٦٩,٠٠	١١٨٥٩	٢٨,٥	١٧,٥
٤	ادفو	كلح الجبل	١٢٩٥١٨,٥٥	٣٤٧٦٦,٠٠	٢١٦٥	٢٦,٨	١٦,١
٥	نصر النوبة	بلانه	١٢١٦٢٣,٦٦	٤٧٠٢٩,٠٠	٢٤٩٩	٣٨,٧	١٨,٨
٦	دراو	بنبان	١٥٩٥٨٩,٩١	٥١٢٦٨,٠٠	٢٦٠٨	٣٢,١	١٩,٧

المصدر : تم اعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة عن مشروعات الأشغال العامة ، الصندوق الاجتماعى ، أسوان .

ويتضح من هذا الجدول السابق أن مشروع التنمية الريفية بقرية غرب أسوان أنفق أكبر قدر من التكاليف (٨٧٤٠٧٣,٣٦جنيه) ويبدو أن السبب الرئيسى لتضخم ذلك الانفاق هو ارتفاع المخصص كدخول للعمالة فى حيث بلغ ٣٧,٨٪ من إجمالى الانفاق بمتوسط أجر يومى قدره ٢٠,٦جنيهاً . وعلى الرغم من ان أكثر مكونات الأجور ارتفاعاً تبدو فى مشروع قرية بلانة حيث بلغ ٣٨,٧٪ من إجمالى المشروع ، إلا أن الرقم المطلوب لأجور العمال أقل منه فى ا لمشروع المناظر بغرب أسوان ٤٧٠٢٩ جنيه فى مقابل ٣٣٠٣٢٩ جنيه فى المشروع الأخير) . ونتيجة لهذا ، فقد انخفض متوسط الأجر اليومى للعامل بمشروع بلانه إلى ١٨,٨جنيهاً ليحتل المرتبة الثالثة فى أجور العمال فى القرى المختلفة . والواقع أن ذلك المشروع يبدو أفضل من بقية المشروعات من حيث أنه أقلها فى اجمالى المنصرف

(٢١١٦٢٣,٢٦ جنيه) ، وأعلاها فى نسبة ما خصصه كأجور للعمال (٣٨,٧٪) ، كما أن متوسط أجر العامل هنا مرتفع نسبياً مقارنة بثلاثة مشروعات أخرى ولا ينخفض بشكل معنوى عنه فى مشروعى غرب أسوان وبنبان .

وبصورة إجمالية ، يلاحظ أن هناك تفاوتاً فى تنمية المنصرف فى مشاريع التنمية بالقرى المبينة بالجدول وذلك قد يدل على عدم عدالة فى توزيع المخصصات بين القرى المختلفة داخل أسوان ، ما لم يكن ذلك التباين له أسبابه المنطقية التى لا تظهر – على أية حال– فى البيانات الموضحة هنا .

جدول (٢)

مشروع مياه الشرب

م	المركز	القرية	المنصرف	العمالة المحققة		مكون الأجور	متوسط الأجر اليومى بالجنيه
				القيمة	رجل/يوم	٪	
١	أسوان	غرب أسوان	٣٨٠٤٨٨,٧٦	١٠٠٢٤٨,٥٠	٥١٥٦	٢٦,٣	١٩,٤
٢	كوم أمبو	اقليت	٢٣٩٨٠٨,٤٧	٨١٠٧٥,٠٠	٣٥٦٠	٣٣,٨	٢٢,٤
٣	كوم أمبو	سلوي	٣٩٦٧٩٧,٤٣	١٢١٩١٦,٠٠	٤٧٢٢	٣٠,٧	٢٥,٨
٤	ادفو	كلح الجبل	١٥٤٣٢,٦٧	٤١٢٥٦,٠٠	٣٢٢٢	٢٦,٧	١٧,٨
٥	نصر النوبة	بلانه	١٥٧٤١٦,٧٥	٣٨٣٣٧,٠٠	١٠١٩	٢٤,٤	٣٧,٦
٦	دراو	بنبان	٨٧٣٢٧,٣٠	٣١٣٨٠,١٠	١٥١٠	٣٥,٩	٢٠,٨

المصدر : تم اعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة عن مشروعات الأشغال العامة ، الصندوق الاجتماعى ، أسوان .

ويتضح من جدول(٢) أنه برغم تشابه المؤشرات النسبى بينه وبين الجدول السابق واللاحق أيضاً ، إلا أن الحد الأقصى لمكون الأجور فى مشروع مياه الشرب ينخفض بعض ا لشئ عنه فى مشروع التنمية الريفية بفارق ضئيل عن نظيره فى مشروع الطرق الريفية حيث يصل هنا إلى ٣٥,٩٪ (مقارنة بـ ٣٨,٧٪ فى مشروع التنمية الريفية و٣٥,٢٪ فى مشروع الطرق ونجد الحد الأدنى للمكون المعنى بين المشروعات الثلاثة فى المشروع الحالى حيث ينخفض إلى ٢٤,٤٪ فى قرية "بلانة" . وقد يكون السبب فى ارتفاع المكون النسبى فى مشروع التنمية الريفية أنها تتضمن – بالمفهوم الاقتصادى – تنمية بشرية كهدف وكمخطط أما مشروعى مياه الشرب والطرق الريفية فيتضمنان أهدافاً تقنية تتعلق بتقديم خدمة معينة بكيفية معينة أكثر من مجرد تقديم خدمة (تشغيلية) تتعلق بالعمالة وبتوليد الدخل كهدف جوهرى ، وقد يفسر ذلك أيضاً ارتفاع الحد الأقصى للعمالة التى يستوعبها مشروع التنمية الريفية (١٦٠٣٦عامل) مقارنة بنظيريه فى مشروعى مياه الشرب (٥١٥٦عامل) والطرق الريفية (٩٤٠٥عامل) .

جدول (٣)

مشروع الطرق الريفية

م	المركز	القرية	المنصرف	العمالة المحققة		مكون الأجور	متوسط الأجر
				القيمة	رجل/يوم	٪	اليومى بالجنيه
١	أسوان	غرب أسوان	٥٨١٣١٠,٥٢	١٩٤٧١٣,٠٠	٩٤٠٥	٣٣,٥	٢٠,٧
٢	كوم أمبو	اقليت	٤٨٤٥٥٤,٢٧	١٣١٥٦٠,٠٠	٣٠٥٧	٢٧,٢	٤٣,٠
٣	كوم أمبو	سلوي	٨٤٦٣٢٧,٣٦	٢٦١١٧٦,٠٠	٨٥٣٢	٣٠,٩	٣٠,٦
٤	ادفو	كلح الجبل	١٣٦١١٥٣,٢٧	٣٨١٧١٦,٠٠	١٨٤٧٠	٢٨,٠	٢٠,٧
٥	نصر النوبة	بلانه	---	---	---	---	---
٦	دراو	بنبان	٣٦٢٠٢٤,٤٧	١٢٧٢٧٠,٠٠	٥٣٤٧	٣٥,٢	٢٣,٨

المصدر : تم اعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة عن مشروعات الأشغال العامة ، الصندوق الاجتماعى ، أسوان .

وفى مشروع الطرق الريفية الموضح بياناته بالجدول السابق تواً ، نقف على أعلى حد أقصى لمتوسطات الأجور مقارنة بالمشروعين الآخرين ، بل وبالمشاريع الفرعية داخل مشروع القرى الريفية حيث نلاحظ ذلك فى المشروع المقام فى قرية أقليت الذى يرتفع فيه متوسط الأجر (اليومي) للعامل إلى ٤٣ جنيه أى يصل أجره الشهرى هنا إلى ١٢٩٠ جنيه .

وما ننتظره من إجابات هنا هو هل السبب فى ذلك الارتفاع هو ارتفاع درجة مخاطرة العمل داخل هذا المشروع عنه فى المشروعين السابقين ... أو فى نظائره من المشاريع الفرعية فى ذات مجال العمل ؟ أم أن ذلك تم نتيجة توزيع ارتجالى للمخصصات المتاحة ؟ وبمحاولة تقصى بعض العوامل التى يمكن ان يكون لها أثرها من خلال الأرقام السابقة نلاحظ أن العدد المطلق لحجم العمالة المستخدمة لا يلعب أى دور معنوى فى تحديد مستويات متوسطات الأجور من مشروع لآخر (بدليل أنه فى أقليت متوسط الأجر ٤٣ جنيه يومياً لعدد مطلب من العمالة قدره ٣٠٥٧ عامل بينما فى بنبان يقل حجم العمالة إلى ١٥١٠ عامل ومع هذا ينخفض متوسط أجر العامل اليومى فى تلك القرية (فى مشروع مياه الشرب) إلى ٢٠,٨ ولا نقول أن السبب هو اختلاف نوع المشروع لأن ذات المتوسط يتحقق تقريباً فى مشروع الطرق الريفية بقرية كلح الجبل ، كما يلاحظ وجود تباين فى متوسطات الأجور داخل المشروع الواحد كما يتضح من الجداول الثلاث السابقة .

وبنظره شامله لمتوسط تكاليف المشروعات الثلاثة الرئيسية ، نجد أن مشروع الطرق يحقق أكبر حجم من الإنفاق حيث يبلغ متوسطه ٧٢٧٠٧٣,٩٦ جنيه وذلك يتفق مع ما توصلنا إليه من تحليل الوضع المناظر فى مركز قنا . ويليه فى ذلك مشروع التنمية الريفية الذى يهبط متوسط الإنفاق إلى أقل من نصف المنفق فى مشروع الطرق (٣٤٣٢١٢,٨٥جنيه) بينما يحقق مشروع مياه الشرب أقل مستوى من الإنفاق فيه حيث يصل إلى ٢٣٦٠٢٧,٢٣ جنيهاً كمتوسط للمنفق على خمس قرى فقط بنقص قرية من ست قرى تغطى جميعها بخدمات المشروعين الآخرين .

٢-٢ مجالات التنمية الريفية ومياه الشرب والطرق الريفية فى بعض قرى أسوان :

وبمزيد من التفصيل ، نتوغل قليلاً للتعرف على الوضع الإجمالى لمشروعات الصندوق المعنية بالمجالات المذكورة سابقاً فى بعض قرى أسوان . وتتضح الصورة العامة فى الجدول التالى :

جدول (٤)

بيان تفصيلي عن مشروعات الصندوق لبعض قرى أسوان حتى ١٩٩٩/٥/٣

م	القرية	وصف المشروع وأهم فروعه	عدد المشاريع	جملة المنصرف بالجنيه	العمالة المحققة		مكون الأجور %	متوسط الأجر اليومي
					إجمالي الأجور	رجل/يوم		
١	غرب أسوان	تنمية ريفية : مراكز الشباب – وحدات صحية أسوار جبانات	٩	٨٧٤٠٧٣,٤٦	٣٣,٣٢٩	١٦٠٣٦	٣٧,٨	٢٠,٦
		مياه الشرب : انشاء – استكمال شبكات مياه	٢	٣٨٠٤٨٨,٧٦	١٠٠٢٤٨,٥٠	٥١٥٦	٢٦,٣	١٩,٤
	اجمالي		١١	١٨٣٥٨٧٢,٧٤	٦٢٢٩٠,٥٠	٣٠٥٩٧	٣٤,١	٢٠,٤
٢	اقليت	تنمية ريفية : أسوار مدارس وصيانات وحدة صحية ، مراكز شباب	١١	٤٦٤٤٧٧,٧٢	١٦٨٦٢٢,٥٠	٩١٢٦	٣٦,٣	١٨,٥
		مياه شرب : شبكات مياه	٢	٢٣٩٨٠,٤٧	٨١٠٧٥	٣٥٦٠	٣٣,٨	٢٢,٨
		طرق ريفية : رصف طرق داخلية	٤	٤٨٤٥٥٤,٢٧	١٣١٥٦٠	٣٠٥٧	٢٧,٢	٤٣,٠
	اجمالي		١٧	١١٨٨٨٤٠,٤٦	٣٨١٢٥٧,٥٠	١٥٧٤٣	٣٢,١	٢٤,٢
٣	سلوا / بحري	تنمية ريفية : أسوار ، مراكز شباب	٩	٧٢٨٠٢٣,٨١	٢٠٧٥٦٩	١١٨٥٩	٢٨,٥	١٧,٥
		مياه شرب : شبكة مياه ، خزان أرضي	٢	٣٩٦٧٩٧,٤٣	١٢١٩١٦	٤٧٢٢	٣٠,٧	٢٥,٨
		طرق ريفية : رصف وإنشاء طرق داخلية ومدخل طريق	٣	٨٤٦٣٢٧,٣٦	٢٦١١٧٦	٨٥٣٢	٣٠,٩	٣٠,٦
	اجمالي		١٤	١٩٧١١٤٨,٦٠	٥٩,٦٦١	٢٥١١٣	٣٠,٠	٢٣,٥
٤	الكلح غرب	تنمية ريفية : سور مدرسة ، مركز شباب ، ترميم وحدات صحية	٤	١٢٩٥١٨,٥٥	٣٤٧٦٦	٢١٦٥	٢٦,٨	١٦,١
		مياه شرب : شبة مياه	١	١٥٤٣٢٤,٦٧	٤١٢٥٦	٧٣٢٢	٢٦,٧	١٧,٨
		طرق ريفية : رصف وانشاء طرق داخلية ومدخل طريق	٨	١٣٦١١٥٣,٢٧	٣٨١٧١٦	١٨٤٧٠	٢٨	٢١,٧
	اجمالي		١٣	١٦٤٤٩٩٦,٤٩	٤٥٧٧٣٨	٢٢٩٥٧	٢٧,٨	١٩,٩
٥	بلانة	تنمية ريفية : مركز شباب ، سور وترميم وحدتين صحيتين	٣	١٢١٦٢٣,٦٦	٤٧٠٢٩	٢٤٩٩	٣٨,٧	١٨,٨
		مياه شرب : شبكة مياه	١	١٥٧٤١٦,٧٥	٣٨٣٣٧	١٠١٩	٢٤,٤	٣٧,٦
	اجمالي		٤	٢٧٩٠٤٠,٤١	٨٥٣٦٦	٣٥١٨	٣٠,٦	٢٤,٣
٦	بنبان قبلي	تنمية ريفية : أسوار مدارس وصيانة ، ترميم وحدات صحية	٦	١٥٩٥٨,٩١	٥١٢٦٨	٢٦٠٨	٣٢,١	١٩,٧
		مياه شرب : شبكة مياه وبئرين ارتوازيين	٢	٨٧٣٢٧,٣٠	٣١٣٨٠,١٠	١٥١٠	٣٥,٩	٢٠,٨
		طرق ريفية : رصف طريق وربط القرية لأخرى	٣	٣٦٢٠٢٤,٤٧	١٢٧٧٧٠	٥٣٤٧	٣٥,٢	٢٣,٨
	اجمالي		١١	٦٠٨٩٤١,٦٨	٢٠٩٩١٨,١٠	٩٤٦٥	٣٤,٥	٢٢,٢

المصدر : تقرير غير منشور حول مشروعات الأشغال العامة المنفذة حتى ٩٩/٥/٣ ، الصندوق الاجتماعى ، محافظة أسوان .

يتضح من الجدول السابق أن أكبر عدد من المشاريع قد تركز فى قرية أقليت (١٧مشروع) ثم قرية سلوا بحرى (١٤مشروع) ثم قريتى غرب أسوان والكلح غرب حيث أقيم فى كل منهما ١٣ مشروع وانخفض عدد المشاريع إلى ١١ مشروع فى قرية بنبان قبلى . وكانت قرية بلانة أقل منطقة مستفيدة حيث لا نجد بها سوى أربعة مشاريع وبالتأمل فى تلك المشاريع المقامة نلاحظ ان التنمية الريفية حظيت بالاهتمام الأكبر حيث خصص لها ٤٢ مشروعاً من اجمالى ٧٢ مشروع بنسبة ٥٨,٣٪ وعلى مستوى كل قرية على حدة نجد أكبر عدد مطلق منها (١١مشروع) فى قرية أقليت وإن كان يحتل المرتبة الثالثة بين نظائره فى القرى الأخرى بعد قريتى بلانة(٧٥٪) ثم غرب أسوان (٧٢,٢٪) وفى بقية القرى نجد أن نسب تواجد تلك المشروعات فى ترتيب تنازلى كانت ٦٤,٧٪ فى أقليت و٦٤,٣٪ فى سلوا بحرى ثم ٥٤,٥٪ فى بنبان قبلى ثم الكلح غرب (٣٠,٨٪) . ومن ناحية الرقم المطلق توجد أقل الأعداد فى قريتى بلانة (٣ مشروعات لانخفاض ما بها من مشروعات أصلاً) والكلح غرب (٤مشاريع) . ويتضح أن التنمية الريفية التى تهتم بها هذه المشاريع تتركز فى زيادة مراكز الشباب (كأداة للتنمية البشرية ولمساعدة الشباب على قضاء وقت الفراغ بشكل صحى) . وتحسين المعروض من الوحدات الصحية (لتحسين المستوى الصحى الذى لابد أن ينعكس بآثاره الإيجابية على رفع معدلات الانتاجية والانتاج) ، ثم إنشاء أسوار للمدارس وللجبانات وما من شك أنها تفيد لدواعى أمنية ذات أبعاد متنوعة كما أنها تفيد فى مجالات تحديد الملكيات الخاصة والحكومية وإرساء أسس التنظيم الملموس للحدود المستهدفة .

وتحتل مشاريع الطرق الريفية والحكومية المرتبة التالية فى الاهتمام حيث أقيم منها ٢٠ مشروع بنسبة ٢٧,٨٪ من إجمالى المشروعات وتركز أكبر عدد منها فى الكلح غرب حيث أقيم ثمانية مشروعات كاملة بنسبة ٦١,٥٪ من إجمالى ١٣ مشروع فى تلك القرية) بينما لم يقام أى من تلك المشروعات فى قرية بلانة . وتمثلت تلك أساساً فى رصف طرق داخلية وإنشاء طرق رابطة بين القرى المختلفة . ولقد لوحظ الانخفاض النسبى لمشروعات المياه حيث تتراوح بين مشروع واحد واثنين فى كل قرية بعدد إجمالى عشرة مشروعات تمثل ١٣,٩٪ منها ، ومعظمها تتمثل فى إنشاء أو استكمال شبكات مياه وفى قريتين تضمنت المشروعات المذكورة إنشاء خزان أرضى أو آبار ارتوازية .

والواقع أن مشروعات الطرق والمياه تعتبر فى حد ذاتها مشروعات تنمية ريفية حيث أن توفيرها يؤدى إلى نتائج اقتصادية بالغة الأهمية مثل زيادة الإنتاجية والانتاج تنشيط عمليات التسويق والتبادلات التجارية وتيسر التنقل بين مواقع الانتاج والتسويق المختلفة من خلال الطرق الممهدة ، كما أن توفير مياه نقية توفر على المواطن وقت وتكلفة الحصول على مياه من مصادر بعيدة عن مكان السكن والعمل.

المساهمة فى التشغيل وتحسين الدخول :

وباستخدام مؤشرى التشغيل وتحسين مستويات الأجور لتقييم الأهمية الاقتصادية (التنموية) للمشاريع المدرجة فى الجدول نجد ان المشروع المقام بغرب أسوان يشمل على أكبر حجم من العمالة حيث يستوعب ٣٠٥٩٧ رجل/يوم يتركز ٥٢,٤ منهم فى مشاريع التنمية الريفية بعدد ١٦٠٣٦ رجل/يوم يليه فى ذلك مشاريع قرية سلوا بحرى الذى يستوعب ٢٥١١٣ رجل/يوم ومازال قطاع التنمية الريفية يستوعب النسبة الأكبر منها (٧٢,٢٪). وفى قرية الكلح غرب يوجد أكبر ثالث حجم من العمالة الذى قدر بـ٢٢٩٥٧ رجل/يوم غير أن الصورة التوزيعية للعمالة تختلف هنا حيث تتركز أكبر نسبة من العمالة (٨٠,٥٪) فى مشاريع الطرق الريفية ، بينما لا يوجد فى مشاريع التنمية الريفية سوى ٩,٤٪ من إجمالى العمالة بالمشاريع المعنية بالقرية.

أما عن متوسط الأجور الذى يعد مؤشراً على الاهتمام المادى للمشاريع محل الدراسة بالعمالة وبتحسين مستوياتهم المعيشية ، فنلاحظ أن مشروع الطرق الريفية فى قرية أقليت يتيح للعامل أعلى متوسط أجر وصل إلى ٤٣ جنيهاً فى اليوم فى المتوسط ، يليه فى ذلك مشروع مياه الشرب فى قرية بلانة حيث يبلغ متوسط أجر العامل به ٣٧,٦ جنيه

يومياً ، وعلى الجانب الآخر يلاحظ أن مشروع التنمية الريفية في قرية الكلح غرب يقدم أقل مستويات للأجور التي تهبط إلى ١٦,١جنيه يومياً في المتوسط . وعلى أية حال ، فإذا قورن ذلك الحد الأدنى بأعلى المستويات لمتوسطات الأجر للعمال بالمشاريع في محافظة قنا فسيظل محتفظاً بمرتبة أعلى وأفضل مما يشير إلى أن العمال في محافظة أسوان يتمتعون بمستويات دخليه – وبالتالي معيشية – أفضل .

هذا ، وترتفع مكونات الأجور من نفقات جميع المشروعات الحالية مما يؤكد على أنها حققت جزءاً من الهدف من قيامها وهو المساهمة في تحسين دخول ومستويات الفئات الحساسة ولقد بلغ اعلى مكون للأجور ٣٨,٧٪ وذلك في مشاريع التنمية الريفية بقرية بلانة ثم ٣٧,٨٪ في ذات المشاريع في قرية غرب أسوان واحتلت المشاريع المناظرة في قرية أقليت المرتبة الثالثة خيث قدرت بـ٣٦,٣٪ .

الوضع المالي للمشروعات المعنية :

ومن حسابات المتابعة المالية المتعلقة بالمشروعات المعنية وجد أن مشروعات التنمية الريفية التي لاحظنا تواً دورها الإجابي المتميز في مجال التشغيل وتوليد الأجور وتحسين المستويات المعيشية لمن يعملون بها ، تعاني من خسائر أو ديون سلبية تتمثل في رصيدها السالب الذي بلغ -١٢٤٣٥٧٠٦٨جنيه في أغسطس ٩٨ فحتى ذلك الحين كان المتاح لها من موارد مالية ٨٧٠٠ ألف جنيه بينما بلغ ما تم إنفاقه بالفعل على أعمال المشروع ٨٨٢٤٣٥٧,٦٨ جنيه الذي يمثل ١٠١,٤٣٪ من المتاح .

وكان مشروع الطرق الريفية افضل المشاريع حيث حقق فائضاً قدره ٣٣١٩٣٣٠٩٧ جنيه وكان ذلك نتيجة رشد في نفقاته التي تدل الحسابات على أنها بلغت ٩٣,٧١٪ من الموارد المالية المتاحة له على الرغم من انها تشكل ٥٥,٩٪ فقط من المتاح بمشروعات التنمية الريفية . والواقع أن الفائض كبير نسبياً حتى انه يمكن استخدامه للتوسع في بعض أنشطة المشروع الجزئية وكاحتياطي أيضاً .

أما عن مشروع مياه الشرب فلا اعتراض على كفاءته طالما كانت نفقاته على الأعمال والأنشطة تتم في حدود ما لديه من موارد مالية (والتي تقدر بـ ٩٢٥٠ ألف جنيه) ، بل إن ما أنفقه حتى تاريخه (٩٢٤٠٥٥٦,١٩ جنيه) أتاح للمشروع التمتع بوجود فائض قدره ٩٤٤٣,١٨ جنيه يمكن استخدامه كاحتياطي أو كمصدر لتحسين مستوى اداء المشروع ولكن في حدود ضيقة لصغر حجمه النسبي .

وللأسف فالمشروع الأخير حقق خسارة في آخر نوفمبر من نفس العام قدرها ٩٣١٧٩١٥,٤٤ جنيه حيث زادت نفقاته في خلال هذه الشهور الثلاثة إلى ٩٢٤٠٥٥٦,١٩ بنسبة ١٠٠,٧٣٪ مما يستدعي ضرورة التوقف والمساءلة عن سبب تلك الزيادة في الإنفاق في تلك الفترة الوجيزة خاصة وأن الموارد المتاحة التي تبلغ ٩٢٥٠ ألف جنيه تتطابق مع ما تم اعتماده مسبقاً كموارد مالية للمشروع ومن ثم تصبح تلك الخسائر بمثابة ديون يجب على المشروع سدادها . هذا ، بينما ظل مشروع التنمية الريفية على ذات الموقف المالي السابق بالثبات عند نفس الرصيد السلبي المقدر بـ ١٢٤٣٥٧,٦٨ جنيه .

أما عن مشروع الطرق الريفية فيستمر في تقدمه بتحقيق فائض مضاعف حيث بلغ رصيده ٦٥١٨٨٢,٥٦ جنيه في آخر نوفمبر ١٩٩٨ في مقابل ٣٣١٩٣٣,٩٧ جنيه في أول أغسطس من نفس العام وفي المتابعة المالية الأحدث تنخفض نسبة ما أنفقه المشروع (من ٩٣,١٧٪) إلى ٨٩,٧٥٪ .

٢ – ٣ نظرة تحليلية مقارنة للمشاريع الفرعية للأشغال العامة:

يتركز أهتمام الصندوق بتمويل مشاريع الأشغال العامة التي تساهم في التنمية الريفية وتحسين مياه الشرب وإنشاء وإصلاح الطرق الريفية ، وإقامة مشروعات فرعية لها في أماكن متفرقة في المناطق المستهدفة .

وحتى نستطيع الوقوف على الوضع في تلك المشاريع الثلاثة الرئيسية وفي محاولة لتقصي ما قد يظهر من أسباب لما عرضناه من نتائج تواً ، نقدم في الجزء التالي مزيداً من التفاصيل حول المشروعات الفرعية لكل منها في مراكز المحافظة محل الدراسة .

اولاً . مشروعات التنمية الريفية :

بالتجول بنظرة شاملة على البيانات المتعلقة بذلك الشأن يتضح أن هناك اهتماماً كبيراً بإقامة مشروعات للتنمية الريفية وتغطية أعداد متزايدة من المناطق للأستفادة بخدماتها إلى جانب السعى إلى تحقيق هدف مزدوج الأغراض يتمثل فى إمتصاص أكبر قدر من العمالة المعروضة الفائضة وتحسين مستويات دخولها من خلال العمل بتلك المشروعات وإن كنا قد لاحظنا وجود خسائر فى ذلك المشروع إجمالاً على مستوى محافظة أسوان رغم أهميته الأقتصادية والأجتماعية ترى ما هى حقيقة الصورة المتعلقة بالوضع فى كل مركز على حدة ؟ وهل تلك الخسائر مصير كل مشروعاته الفرعية أم أنها تتركز فى بعض منها فقط ؟ ذلك ما سنحاول إيجاد إجابة مقنعة عليه من خلال الأستعانة بالجدول التالى :

جدول (٥)

المشاريع الفرعية للتنمية الريفية بمراكز محافظة أسوان حتى ٩٨/١٠/٤

م	المركز	عدد المشاريع الفرعية	عدد القرى المستفيدة	قيمة العقد بالجنيه	جملة المنصرف بالجنيه	الرصيد بالجنيه (الفرق بين المتاح والمنصرف)	نسبة المنصرف إلى المتاح ٪	إجمالى المخصص للعمالة بالجنيه	مكون الأجور ٪	متوسط حجم العمالة رجل / يوم	متوسط أجر العامل فى اليوم بالجنيه
١	أسوان	٣٠	٧	١٨٣٦٦٢٠,٩٦	١٦٨٦٣٩٩,٣٣	١٥٠٢٢١,٦+	٩١,٨	٥٣١٦٢٤,٧٥	٣١,٥	٢٩٩٩٠	١٧,٧
٢	إدفوا	٢٧	٣	٢٣٩٩١١١,٧٤	٢٦٩٠١٧٨,٦٧	٢٩١٠٦٦,٩-	١١٢,١	٩٤٣١٣٨	٣٥	٤٧٩٣٨	١٩,٧
٣	كوم امبو	٣٦	٦	١٥٢٥٣٤٤,٣١	١٦٧٢٩٦٩,٥٨	١٤٧٦٢٥,٢-	١٠٩,٧	٥٤٥١٦٠,٥٠	٣٢,٦	٢٩٦٣٤	١٨,٤
٤	نصر	٢٧	٧	١٧٠٨٠٨٥,٤١	١٧١٢٥٥٦,٠٤	٨٥٦٧٢٥٠,٦-	١٠٠,٣	٥٣٧٥١٠	٣١,٤	٢٩٤١٣	١٨,٣
٥	دراو	٢٣	٥	١٠٨١٥٤٦,٢٧	١٠٦٢٢٥٤,٠٦	١٩٢٩٢,٢+	٩٨,٢	٣٧٥٣٢٤,٥٠	٣٥,٣	١٧٧٣٥	٢١,٢
	إجمالى	١٤٣	٢٨	٨٥٥٠٧٠٨,٥	٨٨٢٤٣٥٧,٤	٢٧٣٦٤٨,٩-	١٠٣,٢	٢٩٣٢٧٥٧,٨	٣٣,٢	١٥٤٧١٠	١٩,٠

المصدر : تم إعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة من مشروعات الأشغال العامة ، الصندوق الأجتماعى ، أسوان .

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المشاريع الفرعية للتنمية الريفية تغطى ٢٨ قرية بـ ١٤٣ مشروع بمتوسط ٥,٢ مشروع/قرية . ومقارنة بالوضع فى المشاريع الأخرى من مياه وطرق سنجد أن أكبر نسبة تغطية توجد فى مجال التنمية الريفية حيث يرتفع العدد لتلك المشاريع لنحو ثلاث أضعاف عدد مشاريع المياه وثلاثة أضعاف ونصف من عدد مشاريع الطرق الريفية . كما يرتفع نصيب القرية من المشاريع فى المتوسط فى مجال التنمية والريفية عن نظيريه فى مشاريع المياه والطرق (٥,٢ مقابل ١,٥ و ١,٣ على التوالى) .

إلا أن المشاريع الحالية من ناحية أخرى – تحقق خسائر فى إجمالها بلغت فى متوسطها كما يتضح من الجدول ٢٧٣٦٤٨,٩ جنيه – وعلى مستوى المراكز تحقق المشاريع المذكورة خسائر فى ثلاثة مراكز هى أسوان وكوم أمبو ونصر حيث يظهر أوضحها وأكبرها حجماص فى مركز نصر لأنه يحقق خسائر قدرها ٨٥٦٧٢٥٠,٦ جنيهاً(فى مقابل ٢٩١٠٦٦,٩ و١٤٧٦٢٥,٢ جنيهاً فى مركزى أسوان وكوم أمبو على التتابع) . ومع هذا تحقق المشاريع المقامة فى مركز دراو فائضاً قدره ١٩٢٩٢,٢ جنيهاً مما يدفعنا إلى قبوله بناء على تلك النتيجة أما مشاريع مركز إدفو فتعتبر أفضل من قامت بالتنمية الريفية فى محافظة أسوان وأكثر أما مشاريع مركز إدفو فتعتبر أفضل من قامت بالتنمية الريفية فى محافظة أسوان وأكثر المشاريع كفاءة حيث حققت فائضاً كبيراً يبلغ ١٥٠٢٢١,٦ جنيهاً يعادل ٧,٨ مرات من الفائض المتحقق فى مشاريع مركز دراو ، ومما يدعم تلك النتيجة أن تلك المجموعة من المشاريع تتميز باكبر عدد (٣٠مشروع) بعد تلك المقامة بمركز كوم أمبو (٣٦مشروع) وهى تغطى أكبر عدد من القرى على أعلى مستوى مراكز محافظة أسوان متساوية فى ذلك بعدد القرى المستفيدة من ذات الخدمات فى مركز نصر وهو سبع قرى .

- *المساهمة فى العمالة والتشغيل:*

وفى مجال العمالة والتشغيل نجد أن أكبر عدد من العمالة (٤٧٩٣٨ عامل / يوم) يتواجد فى مشاريع مركز أسوان حيث يستوعبهم ٢٧ مشروع للتنمية الريفية . ومرة أخرى تتضح أولوية الكفاءة التى تتميز بها مشاريع مركز إدفو حين نجد أنها تستوعب ثانى أكبر حجم للعمالة بعددها المطلق (٢٩٩٩٠ عامل / يوم) . بينما تستوعب مشاريع مركز دراو الثلاث وعشرين (وهى الأقل عدداً مقارنة بغيرها) أقل حجماً من العمالة حيث يهبط إلى ١٧٧٣٥ عامل / يوم.

- *المساهمة فى تحسين الدخول :*

أما عن مساهمة المشاريع فى تحسين دخول العاملين بها والتى يستدل عليها بالأستعانة بمؤشرى مكون الأجور ومتوسط الأجر اليومى للعامل ، يلاحظ أن أكبر مساهمة تتواجد فى مشاريع دراو حيث يوجد أعلى مكون للأجور (٣٥,٣٪) وأعلى مستوى لمتوسط أجر العامل فى اليوم (٢١,٢ جنيه) ، يليه فى ذلك مشاريع مركز أسوان حيث يبلغ مكون الأجر ٣٥٪ ومتوسط الأجر اليومى للعامل ١٩,٧ جنيه . أما مشاريع مركز إدفو فتحتل المرتبة الرابعة فيما تخصص من مكون أجور (٣١,٥٪) بينما تقدم أقل مستويات الأجور بالمقارنة حيث متوسط أجر العامل اليومى بها إلى ١٧,٧ جنيه .

- *طبيعة المشروعات :*

وبالتوغل بين المزيد من البيانات الفرعية التفصيلية التى وردت فى حسابات المتابعة للمشاريع المعنية يتأكد لنا أنها كلها مشاريع قصيرة الأجل تتراوح مدد إقامتها لشهور تبلغ شهراً واحداً فقط فى بعضها كحد أدنى (مثل مشروع ترميم الوحدة الصحية بالصعايدة بقرية كلح غرب) ومشروع استكمال مركز شباب القنادلة بقرية الرمادى ولا تتعدى تسعة أشهر كحد أقصى تحقق فقط فى مشروع سور جبانة بغرب أسوان ولقصر مدة إنجاز المشروعات المعنية وإيجابيتها مثلما يكون لذلك سلبياته . فمن الإيجابيات أن تلك المشروعات لا تتطلب مبالغاً ضخمة يمكن أن ترتبط بمشاكل تضخم المديونية الداخلية أو الخارجية أو كليهما - كما، أنها تؤتى ثمارها بتقديم منافع سريعة لا تتطلب من العامة أنتظار طويل الأجل وذلك يمكن ايان الثمار غير المباشرة لتقديم الخدمات المستهدفة ومنها زيادة معدل دوران الأنشطة وإرتفاع معدلات الإنتاجية والإنتاج فى الجهات المستفيدة مثل الوحدات الصحية التى استكملت وكذا مراكز الشباب والمدارس . إلا أن قصر مدة إقامة المشروعات المذكورة - من ناحية أخرى - لا يقدم حلولاً جذرية أو طويلة الأجل فى مجالات التشغيل وزيادة الدخول حيث أنها تقدم مجرد (مسكنات) لأوبئة البطالة يمكن أن (تخفف) من معاناة من أصيبوا بها لبعض الوقت ولكنها لا يمكن أن تقدم حلولاً فعالة تمكن العاملين بتلك المشاريع من العيش الآمن بقية حياتهم .

ترى ، كيف يكون الوضع فى مراكز محافظة أسوان - التى احتضنت مشاريع المياه تحت رعاية الصندوق الاجتماعى لنذهب إلى الجدول التالى للوقوف على حقيقة الأمر .

جدول (٦)

مشاريع مياه الشرب الفرعية بمراكز محافظة أسوان حتى ٩٨/١١/٥

م	المركز	عدد المشاريع الفرعية	عدد القرى المستفيدة	قيمة العقد بالجنيه	جملة المنصرف بالجنيه	الرصيد بالجنيه (الفرق بين المتاح والمنصرف)	نسبة المنصرف إلى المتاح ٪	إجمالى المخصص للعمالة بالجنيه	مكون الأجور ٪	متوسط حجم العمالة رجل / يوم	متوسط أجر العامل فى اليوم بالجنيه
١	اسوان	١٥	٦	٣٨٧٣١٨٢,١٠	٤١١٠٧٨١,٩٤	٢٣٧٥٩٩,٨-	١٠٦,١	١٢٩٨٢٤٦,٤٥	٣١,٦	٤٦٧٦٩	٢٧,٨
٢	إدفو	١١	١٠	١٦٣٨٧٥١,٠٥	١٧٤١٤٢٦,٦٧	١٠٢٦٧٥,٦-	١٠٦,٣	٦٨٤٠٥٦,٥٠	٣٩,٣	٢٣٨٢٥	٢٨,٧
٣	كوم أمبو	١٠	٨	١١٨٨٦١٦,٠٥	١٤١٦٦٠٣,١٨	٢٢٧٩٨٧,١-	١١٩,٢	٤٣٥٢٢٩,٠	٣٠,٧	١٩١٣٥	٢٢,٧
٤	نصر	٦	٥	١٣٦٦٢٤٤,٦٥	١٤١٠٩٦٥,٣٩	٤٤٧٢٠,٧-	١٠٣,٣	٤١٣٣٢٩,٥٠	٢٩,٣	١٥٨٤٩	٢٦,١
٥	دراو	٩	٦	٧٧٩٩٦٤,٥٥	٦٣٨١٣٨,٢٦	١٤١٨٢٦,٣+	٨١,٨	٢٠٤٧٥١,٦٠	٣٢	٨٨٠,٣	٢٣,٣
	إجمالى	٥١	٣٥	٨٨٤٦٧٥٨,٨	٩٣١٧٩١٥,٢	٤٧١١٥٦,٤-	١٠٥,٣	٣٠٣٥٦٤٣	٣٢,٦	١١٤٣٨١	٢٦,٥

المصدر : تم إعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة عن مشروعات الأشغال العامة ، الصندوق الأجتماعى ، أسوان .

كما أوضحنا سابقاً ، فإن نطاق التغطية لمشاريع مياه الشرب ينخفض عنه فى مشاريع التنمية الريفية وذلك إلى ٥١ مشروع يغطى ٣٥ قرية . وإجمالى الخسائر هنا ٤٧١١٥٦,٤ جنيه وهو أكبر منه فى مشاريع التنمية (٢٧٣٦٤٨,٩ جنيه) . كما يزيد الأمر سوءاً فى تلك المشاريع مقارنة بالسابقة أن المشاريع بأربعة مراكز تخسر (مقابل ثلاثة مراكز فى مشاريع التنمية) وهناك مركز واحد فقط يضم مشاريعاً ذات فوائض يقدر إجمالها بمبلغ ١٤١٨٢٦,٣ جنيه الذى يزيد عما تحققه مشاريع التنمية بمركز دراو من فوائض ومع هذا فهو يقل عن الفوائض المتحققة فى مشاريع التنمية بمركز إدفوا .

وعلى الجانب الأخر يتحقق أكبر قدر من الخسائر فى مشاريع مركز أسوان (-٢٣٧٥٩٩,٨ جنيه) .

ثانياً : مشروعات مياه الشرب

وفيما بين مراكز المحافظة نجد أن أكبر عدد من مشاريع مياه الشرب يوجد بمركز أسوان (١٥مشروع) وأقل عدد ٦ مشاريع فقط فى مركز نصر . أما عن نطاق التغطية بالخدمات الذى يعبر عنه بعدد القرى المستفيدة فنجد أقصى حد له فى مراكز إدفوا حيث تغطى مشاريع حياة عددها ١١ عدداً من القرى قدره (١٠قرى) .

- المساهمة فى التشغيل والعمالة :

وفى مجال المساهمة فى التشغيل ينخفض إجمالى العمالة بتلك المشاريع إلى ١١٤٣٨١ عامل / يوم مقارنة بـ ١٥٤٧١٠ عامل / يوم بمشاريع التنمية الريفية) . وقد يكون ذلك الإنخفاض فى حجم العمالة هنا راجع إلى إنخفاض عدد المشاريع المنفذة إلا أن إنخفاض متوسط العمالة اليومية فى المشروع الحالى إلى ١,٥ رجل / يوم مقارنة بالمتوسط المناظر فى المشروعات السابقة (٥,١ رجل / يوم) يوضح أن مساهمة مشاريع المياه فى العمالة تسير فى نطاق أضيق مقارنة بمشاريع التنمية . وفيما بين مراكز المحافظة نجد أن مشاريع مراكز أسوان تستوعب أكبر قدر من العمالة على الإطلاق حيث يبلغ ٤٦٧٦٩ عامل / يوم بينما توجد أقل مساهمة فى التشغيل فى مشاريع دراو حيث ينخفض حجم العمالة فيها إلى ٨٨٠٣ عامل / يوم وهو نفس الدور الأعلى والأدنى الذى لعبته مشاريع التنمية فى ذات المركزين بالمحافظة .

- المساهمة فى تحسين دخول العاملين :

ويتقارب مكون الأجور فى متوسطه هنا (٣٢,٦٪) مع نظيره فى المشاريع السابقة (٣٢,٢٪)، إلا أن أعلى مكون أجور فى مجموعتى المشاريع وفيما بين مشاريع المياه الحالية أيضاً نجده فى مشاريع المياه المقامة فى مركز إدفو الذى بلغ ٣٩,٣٪ وللتناقض العجيب ، ويتواجد أيضاً أدنى مستوى لمكونات الأجور فى المشاريع الحالية المقامة بمركز نصر حيث ينخفض إلى ٢٩,٣٪ ولو أنه لا ينخفض كثيراً مقارنة بنظائره فى مجموعتى المشاريع على مستوى المراكز المختلفة .

وترتفع متوسطات الأجور اليومية للعاملين بمشاريع المياه مقارنة بغيرهم حيث يصل المتوسط العام إلى ٢٦,٥ جنيه ونجد أعلى مستوى له على مستوى المراكز فى مركز إدفو حيث يبلغ ٢٨,٧ جنيه ويصل إلى أدنى قيمة له وهى ٢٢,٧ جنيه (بإنخفاض ليس كبيراً بالبمقارنة) وذلك فى مركز كوم أمبو .

طبيعة المشروعات المعنية :

وبالتوغل بين إجمالى مشاريع مياه الشرب فى قرى المراكز المذكورة نلاحظ أنها مثل مشاريع التنمية الريفية قصيرة الأجل حيث يستغرق بعضها حداً أدنى لا يتعدى شهراً واحداً (وإن كان ذلك قد حدث هنا فى مشروع واحد فقط هو مشروع شبكة مياه بقرية أقليت منيحة مقابل أربعة مشاريع للتنمية الريفية) بينما لم يتعد الحد الأقصى لفترة حياة المشاريع المعنية ١٣ شهراً (الذى حدث فى مشروع واحد فقط يقوم بإنشاء شبكة مياه بقرى الشلالات) . ومن ثم فدور المجموعة الحالية من المشاريع لا يختلف كثيراً فى آثاره المباشرة وغير المباشرة التى سبق توضيحها فى تحليلنا لوضع مشروعات التنمية الريفية .

ثالثاً : مشروعات الطرق الريفية :

وإذا كانت النتائج التى بدأنا بها عرضنا فى هذا الفصل قد أوضحت لنجاح مشاريع الطرق الريفية وإرتفاع كفاءتها بمعيار تحقيق فائض وليس خسائر كما يؤخذ على مجموعتى المشاريع السابقة ، ترى هل تتمتع هذه المراكز بمحافظة أسوان بذلك النجاح ؟ ذلك ما سوف نحاول التعرف عليه بالإستعانه بالجدول التالى .

جدول (٧)

مشاريع الطرق الريفية الفرعية بمراكز محافظة أسوان حتى ٩٨/١١/٣٠

م	المركز	عدد المشاريع الفرعية	عدد القرى المستفيدة	قيمة العقد بالجنيه	جملة المنصرف بالجنيه	الرصيد بالجنيه (الفرق بين المتاح والمنصرف)	نسبة المنصرف إلى المتاح	إجمالى المخصص للعمالة بالجنيه	مكون الأجور ٪	متوسط حجم العمالة رجل / يوم	متوسط اجر العامل فى اليوم بالجنيه
١	أسوان	٣	٣	٩٧٧٨٧٨	٦٧٠٩٠٦٥,٠٢	+٣٠٦٩١٣	٦٨,٦	٢٣١٥٥١	٣٤,٥	١٠٩٥٠	٢١,١
٢	إدفو	١١	٩	١٨٩٥٦٧٤,٢٩	١٧٩٠١٨٨,١٩	+١٠٥٤٨٦,١	٩٤,٤	٥٢٣٧٧١	٢٩,٣	٢٣٤٨٧	٢٢,٣
٣	كوم امبو	١٥	١٢	٣٤٥٧٤٩٧,٨٠	١٣١١٦٤٠,٨٨	+٢١٤٥٨٥٧	٣٧,٩	٤٢٦١٣٠	٣٢,٥	١٥٥٧٦	٢٧,٤
٤	نصر	٧	٤	١٥٦٩٩٧٤,٨٠	١٥٧٣١٤٥,٨٨	-٣١٧١	١٠٠,٢	٤٠٤٦٠٧	٢٥,٧	١٢٠٠١	٣٣,٧
٥	دراو	٣	٣	٣٨٥٧٨٧,٥٠	٣٦٢٠٢٤,٤٧	+٢٣٧٦٣	٩٣,٨	١٢٧٢٧٠	٣٥,٢	٥٣٤٧	٢٣,٨
	إجمالى	٣٩	٣١	٨٢٨٦٨١٢,٣	٥٧٠٧٩٦٤,٢	+٢٥٧٨٨٤٨,١	٦٨,٩	١٧١١٣٣٢٩	٣٠,٠	٦٧٣٦١	٢٥,٤

المصدر : تم إعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة عن مشروعات الأشغال العامة ، الصندوق الأجتماعى ، أسوان .

يتضح من الجدول أن مشاريع الطرق الريفية فى محافظة أسوان تحقق فائضاً إجمالياً بلغ فى آخر نوفمبر لعام ١٩٩٨، ٢٥٧٨٨٤٨,١ جنيهاً إذا أنه على مستوى المراكز يلاحظ تباين ما تحقق من فائض ، بل إن مشاريع الطرق فى مركز نصر تأخ وضعاً خاصاً غير مرغوب فيه حيث تحقق خسائر فى شكل زيادة فى المنصرف عن المتاح من موارد مالية فعلية قدرها ٣١٧١ جنيه ، هذا ويبرز مركز كوم أمبو فى طليعة المشروعات الناجحة التى حققت أعلى قدر من الفوائض بلغ ٢١٤٥٨٥٧ جنيه ، وذلك الذى يمثل ٨٣,٢٪ من إجمالى الفوائض المتحققة بالمحافظة من المشاريع المعنية بما يدل على أنه يضم أفضل مجموعات من المشروعات ليس فقط فى مجال انشطة الطرق الريفية ولكن أيضاً على مستوى مشاريع الأشغال العامة بوجه عام .

– *المساهمة فى العمالة والتشغيل :*

غير أن لتلك المشاريع فى مجال العمالة والتشغيل وضعاً آخر فهى تضم أقل حجم من العمالة (٦٧٣٦١ عامل / يوم) مقارنة بنظيرها فى المشاريع الأخرى. وفيما بين المراكز تتضح ريادة مركز إدفو حيث تستوعب مشاريع الطرق فيها أعلى حجم من العمالة وقدره ٢٣٤٨٧ عامل / يوم بنسبة ٣٤,٩٪ من إجمالى العمالة بتلك المشاريع على الرغم من أنه يضم ثانى عدد من المشاريع (١١ مشروع) بعد كوم أمبو الذى نجد به ١٥ مشروعاً وهو الحد الأقصى على مستوى المراكز فى ذلك المجال .

– *المساهمة فى تحسين مستويات الأجور:*

وفى مجال تحسين مستويات الدخول مازال الدور مرتفعاً نسبياً فى تلك المشاريع أيضاً حيث يخصص ثلث نفقاتها كأجور للعمال وإن كان ذلك ينخفض بعض الشئ عن نظيريه السابقين . وتشير أرقام الجدول إلى أن المشاريع الثلاثة فى مراكز دراو (التى تمثل أقل عدداً للمشاريع مثلما الحال فى مراكز أسوان) يخصص لها أعلى مكونات للأجور وتبلغ ٣٥,٢٪ ومن الطريف أن يكون المستوى التالى لذلك المكون وهو ٣٤,٥٪ موجوداً بين المشاريع الثلاثة أيضاً الموجودة بمركز أسوان بينما تخصص مشاريع مركز دراو أقل مكون وقدره ٢٥,٧٪ .

وترتفع متوسطات الأجور إلى أعلى مستوى لها فى مشاريع الأشغال العامة الممولة من الصندوق فى أسوان وذلك فى مشاريع الطرق الريفية فى مركز نصر حيث يصل إلى ٣٣,٧ جنيه يومياً ثم تنخفض قليلاً إلى ٢٧,٤ جنيه فى مشاريع مركز كوم أمبو بينما تتدنى إلى أقل حد لها وهو ٢١,١ جنيه فى مركز أسوان .

- طبيعة المشروعات المعنية :

وعن فترة تنفيذ المشروعات نجد أنها لا تختلف عن نظائرها فى المشروعات السابقة من حيث أنها كلها قصيرة الأجل حيث يوجد مشروع واحد فقط ينفذ فى خلال شهر كحد أدنى وذلك فى مشروع رصف طريق سبيل أو كحروت بمركز كوم أمبو ، بينما لا تتعدى فترة العاقد هنا ستة أشهر كحد أقصى ، وكان ذلك فى ست مشاريع بقرى كلح الجبل الغربى والدقاديق (بمركز إدفو) ، ونجع العرب كيما (مركز كوم أمبو) ، وأبو سمبل - توشكى ، ونصر بلانه ، وتوماس وعافية ومصمص - عنيبة (مركز نصر) . وتتميز تلك الفترة القصيرة لتشغيل المشروع بتقديم مخرجات سريعة وبإتاحة الفرصة للمستفيدين فى الإنتفاع بخدماتها فى خلال فترة وجيزة من الزمن بما يتلاءم من طبيعة التغيرات الراهنة فى سياسات الإصلاح الأقتصادى والتكيف والتحول إلى القطاع الخاص التى يكسوها رداء التلاحق واللهث وراء التغيرات العالمية الطائرة عبر النظر العالمى الجديد ، إلا أنها مع هذا تقدم حلولاً مؤقتة ومسكنة لداء البطالة المتفاقم . ومع هذا ، فمن إيجابيات تلك المشروعات أنها تساعد على قيام أنشطة ومشروعات أخرى استثمارية تقوم عليها يمكن أن تكون أطول أجل أو دائمة على الإطلاق مثل أنشطة صيانة منتجات تلك المشروعات والعمل على تقديم خدماتها للجمهور بكفاءة ، وكذلك الحال عندما يحث وجود تلك الخدمات على قيام مشروعات استثمارية يمكن ان تستوعب أعداداً إضافية من العمالة .

الفصل الثالث

تعقيب ومقترحات

٣ - ١ نظرة انتقادية للنتائج السابقة :

أتضح مما سبق أن مشاريع البنية الأساسية فى محافظة أسوان - المنفذة - تتسم بقصر فترة إقامتها حيث لا يتعدى عمر أطولها العامين بينما نجد العديد منها ما يتم تنفيذه فى خلال شهر واحد . فى تلك الحالة ، لا يتوقع أن تكون هناك آثاراً معنوية فى مجال التشغيل والعمالة . وحتى فى مجال توليد الدخول وتحسين مستوياتها فالأثر ما زال مؤقتاً ومحدداً نسبياً ، ولا يجب الإكتفاء بالفرص المؤقتة للعمالة المرتبطة ، بهذه المشاريع كمصدر أساسى وكاف ودائم للتكسب وتلبية متطلبات الحياة اليومية ، والأسرية بكفاءة . وقد يقلل من الآثار الإيجابية للدور الذى يمكن أن تقوم به المشاريع المستهدفة فى مجالى التشغيل وتوليد الدخول فى المنطقة التى تقوم بها ، إذا ما تضمنت العمالة به - جزء منها أو غالبيتها أو كلها - عناصر ممن يعيشون خارج موقع المشروع ، ويتفاقم الوضع إن كان من خارج المحافظة .

ولم توضح البيانات المتاحة إذا ما كانت العمالة التى تستقبلها المشروعات المعنية يتم تشغيلها لحاجة المشروع الفعلية إليها (بما يتحقق معه الأستخدام الرشيد والأمثل للعمالة كأحد عوامل الإنتاج المستخدمة) أم أنها وظفت - جزء منها قل أو كثر - لأسباب إنسانية بحتة ولمجرد تحقيق أهداف اجتماعية يسعى الصندوق إلى تحقيقها وهى تشغيل العمالة الفائضة . فى تلك الحالة يتحقق سوء استخدام للعناصر الإنتاجية المتاحة وينجم عنه وجود بطالة مقنعة تؤثر سلبياً فقط على إنتاجية وإنتاج المشروع ولكن أيضاً على دخول هؤلاء العمال حين تنتهى فترة إنجاز المشروع القصيرة ويصبحون مرة ثانية فى حالة بطالة . ومن الآثار السيئة الأخرى للعمالة الزائدة ما أشار إليها تقرير البنك الدولى[١٣] وهى تضخم تكاليف العمالة بشكل يفوق ما تحصل عليه المشروعات المنجزة من إيرادات . ومن الأرقام السابقة يتضح أن مخصصات الأجور فاقت ثلث ما يتم إنفاقه على بقية الأعمال فى بعض المشروعات مما قد يشير إلى عدم كفاية ما يتاح من المتبقى من الموارد المالية لتمويل بقية الاحتياجات الاستثمارية للمشروع . ويزداد الأمر سوءاً أنه برغم كبر حجم مكون الأجور إلا ان متوسط اجر العامل ينخفض كثيراً عن الرقم العام لمتوسط تكلفة المعيشة فى ريف مصر[١٤] وإن كان هذا لا يمنع أن متوسطات أجور العاملين بمشروعات الأشغال العامة فى محافظة أسوان ترتفع كثيراً عن نظائرها فى محافظة قنا .

ولقد لوحظ ارتفاع نسب تغطية مناطق

عديدة فى محافظة أسوان ترتفع كثيراً عن نظائرها فى محافظة قنا .

ولقد لوحظ ارتفاع نسب تغطية مناطق عديدة فى محافظة أسوان بمشروعات الأشغال العامة التى تتيح لسكانها فرص الأستفادة بمنافع عديدة ومتنوعة تتعلق بالاحتياجات الأستهلاكية الفردية والأسرية (كمياه الشرب النقية والصرف الصحى داخل المنازل) وأخرى يتم السعى إلى الحصول عليها لأغراض استهلاكية أو استثمارية أو اجتماعية (مثل الحال عند إقامة طرق مداخل للقرى وطرق ريفية تربط القرى بعضها ببعض) . إلا أن نسب التغطية تختلف من منطقة لأخرى ، كما أنها لا تغطى جميع مناطق المحافظة مما يتطلب معه إعادة النظر فى التوزيع الجغرافى للخدمات المقدمة بحيث تشمل جميع مناطق المحافظة ولو بمشروع واحد لكل منطقة ، ثم تعاد دورات الاستثمار فى مزيد من المشاريع كلما أتيحت فرص تمويلية جديدة .

كما لوحظ من بنود الحسابات الختامية أن الرصيد سالب فى كثير من المشروعات وحتى ما حقق منها فائضاً كان منخفضاً للدرجة التى تجعلنا نتساءل ماذا عن أرصدة الأحتياطى وتلك التى يجب أن تخصص لصيانة البنية الأساسية التى تمت إقامتها ؟

وعلى الرغم من تحديد نسبة من تمويل تلك المشروعات ليقوم بمهمة توفيرها (المساهمات المحلية) لم توضح البيانات المقصود بجهاتها – هل هى الجمعيات الأهلية فقط أم هى والمنتفعون – وفى الحالة الأخيرة هل سؤخذ منهم ذلك كقروض مستردة أم كرسوم إجبارية وفى الحالة الأخيرة هل المنتفعون (الذين يتوقع أن يكونوا من ذوى الدخول المحدودة والفقراء) قادرين على دفع مثل تلك الرسوم ؟ . وإن كان سيتم ذلك فى شكل (مقدم) للحصول على خدمات المشروع لمن يرغب فى ذلك – هل تتلاءم تلك الرسوم مع محدودية الدخول لتلك الفئات الحساسة ؟.

كما يلاحظ من العرض التحليلى السابق، أنه فى حالة وجود أكثر من مشروع فى موقع واحد (قرية مثلاً) ، فإن هذه المشروعات لا تكون مترابطة منطقياً ولا يوجد تنسيق مخطط مسبقاً لسبب إقامتها معاً فى ذات الفترة والمنطقة .. والأمر ما زال يتطلب الكثير من البيانات حول الأسباب الحقيقية وراء إقامة كل مشروع وأختيار (توقيت) إقامته ومدى توافر مشروعات مثيلة فى ذات الموقع سابقاً وكيف يتم أختيار (توقيت) تنفيذ المشروعات المستهدفة .. إلخ .

ودلت البيانات على مشاركة الجمعيات الأهلية فى المشروعات المعنية أحياناً كوسيطة وأخرى كجهة مشاركة فى التنفيذ والتمويل ولكن ما زال دورها متواضع مقارنة بالإمكانيات والقدرات التى يمكن أن تؤهلها لدور أكبر من ذلك ولأن تصبح شريك بالمناصفة مع الصندوق فى كفالة وإدارة وتمويل وتنفيذ المشروعات المعنية ومن أهم منافع ذلك أن تحدث موازنة بين ما يلعبه رأس المال الأجنبى المستخدم فى تمويل المشروعات من خلال الصندوق وما يجب أن يقوم به رأس المال المحلى فى هذا المضمار .

وما من شك فى أن إدخال مشروعات البنية الأساسية فى المناطق المحرومة يعد خطوة إيجابية للقضاء على الفقر ليس فقط من زاوية إتاحة خدمات أساسية يجب أن يتمتع بها كل مواطن ولكن أيضاً لأن وجود هذه المشروعات (يخلق الوعى) لدى المواطنين البسطاء بوجود مثل تلك الخدمات ، ويرتقى باحتياجاتهم وبأذواقهم إلى نمط آدمى أفضل لكن طالما أن تلك الخدمات لن تقدم لهم مجاناً ، فهناك نفقة فرصة بديلة يمكن أن تعترض زيادة طلب هؤلاء البسطاء على مثل تلك الخدمات وهى الحاجات الأساسية الأخرى التى تتطلب إنفاق معظم دخولهم ، إن لم يكن كله عليها مثل الطعام والملبس والدواب التى يرتزقون منها ، وكذا الوسائل البديلة التى كانوا يستخدمونها كبديل لما تقدمه المشروعات المستهدفة من خدمات كاستخدام "حمارة" مملوكة أصلاً لصاحبها فى التنقل، أو أستخدام "معدية" للأنتقال من ضفة بقرية إلى ضفة بقرية أخرى فقد أعتاد أهالى القرية على استخدام مثل تلك الوسائل أحياناً مجاناً وأخرى بقروش زهيدة ، ترى هل سيكون لديهم الوعى الكافى لتقبل تلك الخدمات الراقية ؟.

وعلى الجانب الآخر ، فقد جاء فى التقرير المبدئى لمجلس الشورى[15] أن

قيام الدولة بدعم أسعار تلك الخدمات قد أدى عجز كبير في موازناتها السنوية وكانت النتيجة أن تقرر رفع الدعم عنها وإلقاء المسئولية على المرافق لتوفير مواردها الذاتية مما اضطر هذه المرافق إلى رفع رسوم تقديم خدماتها بشكل كبير لا يتناسب ، في نظرنا مع ضعف دخول الفئات المستهدفة فمثلاً كانت قيمة استهلاك المتر المكعب من الماء في عام ٨٩/٨٨ حوالى ٦,٥ قرشاً ثم إرتفع إلى ١٠ قروش بحد أقصى ٣٠ متر وإلى ١٨ قرش المتر المكعب لما زاد على ذلك كما تقرر تحميل فاتورة أستهلاك المياه ٣٥٪ من قيمتها (بدلاً من ٢٠٪) مقابل خدمات صرف صحى للمنازل وذلك من يونيو ١٩٩٥ . وترى هل تحمل الصندوق والجمعيات الأهلية لمهمة إنشاء وتحسين مشروعات البنية الأساسية سيضمن تثبت الأسعار عند هذا الحد وسيتقبل تحمل خسائر نتيجة تضخم نفقات الإنشاء والصيانة والتشغيل بشكل أكبر من الإيرادات المتحصل عليها " وإن اضطر لرفع الاسعار بشكل يضمن تغطية نفقاته (فقط بدون هامش ربحى) هل ستتلاءم هذه الأسعار المرتفعة مع الدخول المحدودة السائدة ؟ .

٣ - ٢ بعض المقترحات للنهوض بمشروعات الأشغال العامة للصندوق :

وأكتفاء بهذا القدر فإننا نود تقديم بعض المقترحات التى يمكن أن تساعد فى تفصيل دور المشروعات المستهدفة وتحقيق أهدافها الأجتماعية مع مراعاة الكفاءة الأقتصادية فى الأداء وأستخدام الموارد .

ما من شك فى ان إنشاء دورات مياه بالمدارس ، وإدخال الصرف الصحى فى المنازل ، وإقامة أسوار للجبانات وتوفير المياه النقية الصالحة للشرب وللأستحمام والطهى وغيرها ستؤدى إلى الوقاية من كثير من الأمراض وذلك بدوره سيؤدى إلى إنخفاض المنفق على الخدمات الصحية وتخفيض مخصصات الموازنة العامة لها . غير أن ذلك لن يتحقق بفاعلية ما لم تستمر عملية الإشراف على تلك الإنجازات والتأكد من صلاحيتها لأداء وظائفها المستهدفة والتأكد من نظافة دورات المياه المنشأة وسلامة وصيانة المواسير .

وذلك ينطوى على فائدة مزدوجة أحد أوجهها ضمان وصول الخدمة بفاعلية وبأستمرارية ، وتشغيل حجم من العمالة الدائمة على الوجه الآخر .

– أيضاً ، فإن ترميم وإصلاح مبانى الوحدات البيطرية والمجازر يفيد فى النهوض بالثروة الحيوانية .

– وزيادة دخول العاملين عليها غير أن تلك العمليات لابد أن يتبعها عمليات صيانة دورية ومتابعة دورية أيضاً لنظافة تلك الأماكن من الداخل .

– يجب التأكد من قوة ومتانة الأسوار التى تقام حول المدارس أو الجبانات وخلافة لضمان عدم إفسادها وتكسيرها من قبل بعض الفئات غير الواعية خاصة الأطفال .

– حتى يمكن نشر الوعى الكافى حول أهمية خدمات المشروعات المعنية وكيفية استخدامها بشكل اقتصادى رشيد ، يقترح تشغيل بعض أهالى القرية والمتطوعين من خلال الجمعيات الأهلية فى القيام بحملة توعية شاملة تبدأ منذ بداية المشروع وتتحول بعد الإنتهاء من المشروع إلى حملات إشراف ورقابة على حسن استخدامها وعدم الإسراف فى ذلك خاصة بالنسبة لاستخدام المياه النقية .

– يجب أن تكون المشروعات المقترحة واضحة تماماً فى كل ما تقدمه من بيانات بشأن أعمالها وبنود التكاليف والموقع وسبب اختياره والمشروعات الأخرى التى تتعامل معها فى فترة الإنجاز وقبلها وبعدها وتعطى أولوية للمشروعات التى يرتبط نشاطها بالتعامل بأكبر عدد من المشروعات الأستثمارية الأخرى لأن فى ذلك تنشيط لأوسع قطاع أقتصادى ممكن الذى لا شك سيعود بنفعه على المجتمع المحلى ثم الإجمالى تباعاً .

– بالنسبة لمشروعات الطرق ، يجب أن تراعى بقدر الإمكان عدم التعدى على مواقع الصناعات والمشروعات الصغيرة الموجودة أساساً والتى تمثل مصدر رزق وحيد لاصحابها ولا أتحمس كثيراً لدفع تعويضات مالية لهم لم تركهم نهبة للضياع فى عملية البحث عن أماكن أخرى ولكن يقترح أن يستعيد المواطنون

مواقعهم بعد رصفها مع محاولة تنسيق قيام تلك المشروعات بشكل لا يسبب مشاكل فى أشغال الطريق ولا يعرض أصحابه لمخاطر الحافلات المتنقلة السريعة ويا حبذا لو صفت بجوار بعضها البعض بشكل جمالى يجتذب المارين عليهم ويضمن تقديم خدمات متكاملة ومتنوعة للمسافرين وللمارة معاً .

ويقترح أيضاً الأهتمام بإقامة أنفاق توصل جانبى الطرق المرصوفة يمكن استخدامها بسهولة وبأقل مجهود خاصة من قبل الأطفال والمسنين وذوى الظروف الخاصة .

كما يقترح إقامة أنفاق أخرى تسمح بعبور الباعة المتجولين من ضفة لأخرى بدون التعرض لمخاطر الطرق السريعة أو عرقلة المارين عليها فتلك الأنفاق لا تقل أهمية عن رصف الطرق الريفية كمداخل ربط بين القرى .

كذلك يجب تخصيص عدد كاف من عمال النظافة للمحافظة على نظافة الطرق المرصوفة وحراستها من تخريب بعض الأفراد أو غير المسؤلين ، وذلك ينطوى أيضاً على فائدة أقتصادية هامة تتمثل فى التشغيل وتحسين مستويات الدخول لأهالى القرية .

وإنطلاقاً من النقطة الأخيرة ، يوصى بالتأكيد على أن تكون العمالة بالمشروع فى موقع ما من أهالى ذلك الموقع بقدر الغمكان ، فإلى جانب أن ذلك يساعد على تحسين مستويات معيشة أهالى الموقع المستهدف وتخفيف حدة الفقر فيه(وهو أحد أهداف إقامة مثل تلك المشروعات أصلاً) ، فإن تشغيل أبناء المنطقة يضمن إجادتهم لعملهم لحماسهم ولانتمائهم إلى ذات المنطقة. ولتأكد ان كل ما سوف يقومون به من عمل بالمشروع سيعود عليهم وعلى أسرهم بالنفع ليس فقط كدخول ولكن أيضاً كخدمات .

واستكمالاً للإتجاه المتقدم ، يقترح إصدار أسهماً بأسعار بسيطة وطرحها على المواطنين داخل المناطق المستهدفة فذلك ينطوى على منافع وفوائد متعددة منها زيادة الموارد المالية المتاحة للمشروع التى يمكن أن تساهم بدورها فى تحسين مستويات تشغيله وأدائه وامتداد عمله إلى الصيانة والإشراف الدورى لضمان استمرارية تقديم الخدمة بكفاءة . وكذلك فإن ذلك يتيح لذوى الدخول المحدودة فرص استثمار ما يمتلكون من نقود زهيدة بشكل قابل لزيادة دخولهم فيما بعد ، ويخلق ذلك لديهم وعياً إدخارياً واستثمارياً يتلاءم وطبيعة العصر المتقدم الحديث ، كما أن ذلك يشجعهم على التعاون الفعلى مع المشروع لإنجاح أعماله وللحفاظ عليها من التخريب والإفساد .

ولا اتحمس كثيراً للقروض - خاصة الأجنبية منها - كى يستخدمها الصندوق كأحد المصادر الجوهرية للتمويل فذلك لا شك يصاحبه مخاطر مديونية وتبعية اقتصادية وتوجيه لأعمال المشروع قد ينطوى على بعض المضار الأمنية أو الأقتصادية التى لا تظهر آثارها إلا لاحقاً وبدون أن يشعر احد بذلك .

وفيما يتعلق بالمشروعات المقترحة ارى أنها تقدم عروضاً بتكاليف متباينة لنفس البنود وقبل المسارعة واختيار ما يقدم أقل تكاليف معروضة ، يجب عقد اجتماع شامل لمندوبى هذه المشروعات بحيث يقدم كل مبرراته لما يعرضه من بنود ، وأسعار وتوليفات . فقد ينطوى مشروع مرتفع التكاليف على استخدام تقنيات أحدث وتنتج خدمات أكثر كفاءة وأطول عمراً . العبرة إذن تكون منطقية (المبررات) المرفقة بكل بند مسجل بورقة المشروع المقترح وبمدى طول فترة الآثار الإيجابية المرتبطة بالمشروع .

كذلك من المعايير الأخرى التى يقترح استخدامها للمفاضلة بين المشروعات المقترحة كبر حجم العمالة المستخدمة مقترناً بكبر متوسط الأجر الممنوح مقترنا بالحاجة الفعلية لوجود كل عامل . وذلك يتم التعرف عليه بضرورة تقديم بند (التوزيع الوظيفى للعمالة) حيث يوضح بدقة وبدون غموض مريب كل الوظائف والمهام التى يتطلبها تنفيذ المشروع وعدد المطلوب منهم القيام بكل مهمة وعدد ساعات العمل المقترحة ومبرر تحديد هذا العدد وذلك مع توضيح المؤهلات المطلوبة ومدى الاستفادة من ذوى الظروف الخاصة والمرأة وحقيقة الأستعانة بهم فى تنفيذ المشروع ، وفى القيام بمهام ما بعد التنفيذ .

تجنباً لمضار الاستثمارات قصيرة الأجل على العمالة - كما سبق توضيحها -

مع ضمان استمرارية وصول الخدمة بعد رحيل الجهات المنفذة للمشروع من الموقع ، يقترح قيام شركات (متعددة الأنشطة ومتكاملة الأغراض) تلك الشركات عليها أن ترسى وحدات دائمة ممثلة لها فى كل موقع مشروعها به تكون بمثابة حلقة وصل بين كل مراحل إنجاز المشروع من ناحية وبين تشغيله والقيام بأعمال المتابعة والإشراف والصيانة من ناحية أخرى وذلك لضمان استمرارية توصيل الخدمات إلى مستحقيها وبكفاءة ، وكذا لتلقى شكاوى المنتفعين وحل مشاكلهم فى أستخدام تلك الخدمات . ويقترح عدم إنفصال الجهات المسئولة إلى وحدات مستقلة كل تقوم بمهمة لا صلة لها بأخرى لأن ذلك يؤدى إلى هلامية المسئوليات وعرقلة عملية المساءلات فى حالات القصور .. وما أكثرها .

والواقع أن هذا غيض من فيض لا يتوقف فى الحديث عن تلك المشروعات بالغة الأهمية التى أخذ الصندوق الأجتماعى للتنمية – مشكوراً – عاتق النهوض بها والتوسع فيها يشاركه فى ذلك – وإن كان بدور مازال متواضعاً – الجمعيات الأهلية بالمناطق المستهدفة ، وذلك من أجل تخفيف حدة المعاناة عن الفئات والمناطق المحرومة التى يتزايد ظهورها فى الأجل القصير مع كل مرحلة جديدة متقدمة من مراحل تطبيق سياسات الإصلاح الأقتصادى والتكيف والتخصيصية .

هوامش

(١) لمزيد من التفاصيل إرجع إلى : مجلس الشورى ، ٩٤ ، صص ٤٥ – ٥٣ .

(٢) رئاسة مجلس الوزراء ديسمبر ١٩٩٣ .

(٣) البنك الدولى للإنشاء والتعمير ، ٩٤ ، ص١٢.

(٤) البنك الدولى للإنشاء والتعمير ، ٩٤ ، ص١٦ .

(٥) البنك الدول للأنشاء والتعمير ، ٩٤ ، ص١٣٢ .

(٦) لمزيد من التفاصيل إرجع إلى Pierre Guislan, 97 .

(٧) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، محافظة اسوان.

(٨) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، يوليو ٩٧ ، Karyma Korayem .

(٩) البنك الدولى للإنشاء والتعمير ، ٩٤ ، ص٣٢ ، ود/ بيلى إبراهيم ، ٩٨ ، ص٦ .

(١٠) Human Development Report 97.

(١١) الأنتفاع بتلك الخدمات ثم اعتبارها مؤشرات ومعايير للتنمية البشرية كما صنفها تقرير التنمية البشرية لعام ٩٧ السابق .

(١٢) د/ زينب صالح الاشوح ، ٩٤ ، ص٣ .

(١٣) تقرير البنك الدولى ، ٩٤ ، ص٤٢ .

(١٤) الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، يوليو ٩٧ ، ص١١ .

(١٥) مجلس الشورى ، ٩٤ ، ص ٣٦ – ٣٨ .

قائمة المراجع العربية

أولاً : الكتب

١. د.بيلى إبراهيم أحمد العليمى مدى أهتمام الأقتصاد الأسلامى بإقامة مشاريع البنية الأساسية ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٨ .

٢. د.زينب صالح الأشوح ، الأقتصاد التطبيقى بين المجالات العلمية المختلفة ، دار النهضة العربية ، القاهرة، ١٩٩٤ .

٣. د.كريتين كسيدز ، خصخصة مشروعات البنية الأساسية – المتطلبات والبدائل والخبرات ، تعريب د/منير إبراهيم الهندى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ١٩٩٧ .

ثانياً : الدوريات

١. البنك الدولى للإنشاء والتعمير، البنية الأساسية من

أجل التنمية ، تقرير عن التنمية فى العالم / مؤشرات التنمية الدولية ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة، ١٩٩٤ .

٢. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، التعداد العام ١٩٨٦ ، خصائص السكان والظروف السكنية ، محافظة قنا ، المجلد الأول، مرجع رقم ٨٩/٧٩١ ، أم ت.

٣. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، يوليو ١٩٩٧ ، ندوة بحث الدخل والإنفاق والأستهلاك ٩٦/٩٥ ، القاهرة .

٤. الصندوق الاجتماعى للتنمية ، إدارة نظم المعلومات ، "تكلفة العمالة الكلية أو نسبة مكون الأجور على مستوى القطاع فى الفترة من ٩٨/٧/١ حتى ٩٨/٩/٣٠ ، برنامج الاشغال العامة ، محافظة قنا ، ١٩٩٨ .

٥. الصندوق الاجتماعى للتنمية ، مكتب أسيوط المردود الاجتماعى لمشروعات الأشغال العامة (منظور إقليمى) ، بيانات غير منشورة .

٦. رئاسة مجلس الوزراء ديسمبر ، تقرير عن الموقف التنفيذى للمشروعات ، الصندوق الأجتماعى للتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٣ .

٧. مجلس الشورى ، التقرير المبدئى للجنة الشئون المالية والأقتصادية عن موضوع البعد الأجتماعى فى فلسفة الحكم وسياسات الدولة ، دور الانعقاد العادى الرابع عشر ، القاهرة، ١٩٩٤ .

قائمة المراجع الأجنبية

Periodicals

- **Human Development Report, "Human Development to eradicate poverty" , 1997 .**

- **Karima Korayem, "Structural Adjustment, Stabilization Policies Policies and the poor in Egypt" , Cairo papers in scial science, the American University in Cairo press, vol. 18, Mon 4, Winter 1995/96 .**

- **Pierre Guislan, "The privatization challenge" , The World Bank, Washington DC, 1997 .**



الاتجاهات المعاصرة لتحديث نظم ومؤشرات الأداء فى الوحدات الاقتصادية

أ.د. محمد إبراهيم
أستاذ المحاسبة بكلية إدارة الأعمال - جامعة الشارقة
وعضو المجمع القانونى للمحاسبين العموميين بكندا

مقدمة

منذ فترة ليست ببعيدة ، نجح هنرى فورد (H. Ford) فى بناء سيارات ذات نمط مميز فى الأداء والتصميم والسعر . وكان من الكافى فى ذلك الوقت أن يتم الإنتاج وتخزينه لفترة ما إلى أن يأتى العميل ويقوم بالشراء ، حيث اعتادت الشركة على زيادة طلب الجمهور على السيارات بشكل يفوق حجم المصنع منها . ولقد أعطت المهارات والوظائف التخصصية لشركة فورد ميزة تنافسية على غيرها من الشركات المماثلة . ولكن هذا النجاح اقتصر على عصر النهضة الصناعية ولم تعد شركة فورد تتمتع بتلك الميزة التنافسية على غيرها من الشركات العالمية فى الوقت الحاضر. فقد غير عصر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة طبيعة المنافسة بين الشركات على الساحة الدولية بل والمحلية كذلك . إذا أحتل كثير من المنتجات الجديدة أماكن منتجات أخرى بسبب التحسن الملموس فى جودة المنتجات الجديدة أو أسعارها أو استجابة الشركات المصنعة لرغبات واحتياجات العملاء عند تصميم تلك المنتجات الجديدة . وعلى ذلك فقد اتجه ولاء العملاء وأموالهم إلى تلك الشركات التى حددت أهدافها طبقاً لنظرة إستراتيجية مرنة تأخذ فى عين الاعتبار عوامل المنافسة فى السوق الدولية وما يطرأ عليها من تغيرات مستمرة نتيجة لطلبات ورغبات العملاء. وعندما نتحدث عن نظم قياس الأداء والرقابة المالية ، نجد أن كثيرا من الوحدات الاقتصادية ما زالت تستخدم نظما ترتبط فى نشأتها وتطورها بعصر النهضة الصناعية (كاستخدام معدلات ومؤشرات قياس الأداء المالى) بينما تغيرت سبل الإنتاج وطبيعة المنافسة لتواكب التقدم المستمر فى عصر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة . واستخدمت كثير من الشركات فلسفة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management كمنهج إدارى مميز لمساعدة الإدارة على مواجهة ومعالجة المشكلات المختلفة بما يساعد على تحسين القدرة التنافسية للشركة . ويهدف هذا البحث إلى التعرض لجوانب القصور فى معايير ومؤشرات قياس الأداء والرقابة المالية فى ظل النظم التقليدية وبعض الاتجاهات الحديثة التى تبنتها كثير من الشركات العالمية الرائدة لتحديث نظم القياس والرقابة المطبقة لديها .

جوانب القصور فى معايير ومؤشرات قياس الأداء المالى فى ظل النظم التقليدية :

تستخدم الشركات مؤشرات ومعايير متعددة لقياس الأداء المالى على مستوى أقسامها وفروعها بل وعلى مستوى الشركة ككل . إذ تستخدم بعض الشركات مقياس التكلفة فى مراكز الإنتاج والخدمات (مركز تكلفة) بينما يستخدم هدف الربحية فى الأقسام المسئولة عن تحقيق الأرباح (مراكز ربحية). ويستخدم معدل العائد على الأصول أو الاستثمار كمقياس للأداء على مستوى الشركة أو مراكز الاستثمار . ولقد استخدمت الشركات معدل العائد على الاستثمار (ROI) كمؤشر لقياس الأداء المالى لغرضين رئيسيين كما اشار كابلن ونورتن (Kaplan & Norton 1996) :

١) توجيه الموارد الداخلية لأحسن استخدام إنتاجى ممكن ،
٢) رقابة كفاءة التشغيل فى الوحدات المختلفة .

إن معادلة معدل العائد الاستثمار (الدخل مقسوما على جملة الأصول أو الموارد

المستخدمة) تعطى معلومات ذات طبيعة اقتصادية محددة وهامة . إذ تأخذ المعادلة فى عين الاعتبار كلا من الإيرادات والمصاريف خلال فترة القياس المحاسبى ، وبذلك تشير إلى بعض جوانب الضعف فى أداء الشركة والتى يمكن للمدير اتخاذ بعض القرارات بشأنها ، كأن يقوم ببعض الإجراءات التى تؤدى إلى خفض التكاليف (كتطوير وسائل الإنتاج مثلا) أو زيادة الإيرادات (باقتراح طرق جديدة للتسويق على سبيل المثال) .

وبينما تتميز معادلة عائد الاستثمار بالمرونة حيث تتيح للشركات إمكانية تطبيقها بطرق مختلفة ، إلا أن هذا النوع من مؤشرات قياس الأداء يتسم بجوانب ضعف متعددة ومن بينها ما يلى :

١. يؤدى هذا المؤشر إلى تولد دوافع سلوكية قد تضر بالشركة . وتأخذ هذه الدوافع أشكالاص مختلفة . إذ يلجأ بعض المديرين إلى رفض بعض الفرص الاستثمارية الجيدة لعدم تحقيقها للأهداف الشخصية للمدير . فلو فرضنا مثلا أن المركز الرئيسى للشركة قد حدد المعدل المطلوب لعائد رأس المال على أى مشروع استثمارى بمقدار ١٢٪ ، فعلى كل مدير مسئول فى هذه الحالة أن يقبل الفرص الاستثمارية المتاحة والتى تحقق أو تتجاوز هذا المعدل لأن قبول مثل هذه المشروعات يحقق المنفعة العامة للشركة ككل . ولكن لو فرضنا مثلا أن أحد المديرين قد حقق عائداً سنويا على استثماراته يصل إلى ١٥٪ ، فانه عادة ما يحاول أن يحافظ على هذا المستوى من الأداء أو يحسن منه . وعلى هذا فسوف يرفض هذا المدير المشروعات الاستثمارية ذات العوائد المنخفضة عن ١٥٪ لأن قبول هذه المشروعات سوف يخفض من مستوى أدائه الحالى ولا يحقق أهدافه الشخصية (المحافظة على معدل ١٥٪ أو معدل أعلى) على الرغم من صلاحية المشروعات الاستثمارية للشركة ككل . وقد يلجأ مديرون آخرون إلى اتخاذ قرارات تصفية بعض الأصول أو تبنى أسلوب تسويقى ذى كفاءة أقل فى محاولة لتحسين معدل العائد على الاستثمار فى المدى القصير على الرغم من الضرر البالغ لمثل هذه القرارات فى الأمد الطويل .

٢. إن رقم الأرباح المستخدم فى احتساب معدل العائد على الاستثمار يتم تحديده طبقا لعملية القياس المحاسبى والتى تتيح للمديرين فى بعض الأحيان إمكانية التلاعب فى الأرقام المحددة للربح ، ألا وهى الإيرادات والمصاريف .

٣. إن تعريف الربح المحاسبى وطريقة احتسابه على أنه الفرق بين الإيرادات والمصاريف يتجاهل تكلفة رأس المال المقدم من المساهمين عند احتساب المصاريف . وفضلاً عن هذا، فإن النظرة التقليدية لإمكانية زيادة الأرباح (إما بزيادة الإيرادات أو تخفيض المصاريف أو كلاهما) قد لا تشجع على زيادة الإنتاجية وخاصة فى مراكز التكلفة (خدمات صيانة المعدات على سبيل المثال) . إذ أن صيانة المعدات بشكل منتظم يؤدى إلى زيادة المصاريف (وهو أمر غير محبب فى ظل النظرة التقليدية لزيادة الربحية) على الرغم من أن هذه المصاريف تؤدى إلى قيمة مضافة فى شكل تقليل أعطال المعدات وبالتالى زيادة الإنتاج .

٤. لا يقدم هذا المؤشر (معدل العائد على رأس المال) مقياساً حقيقياً لأداء الشركة حيث لا يأخذ فى الاعتبار الصورة الكاملة لما يجرى بالشركة . فالأداء الحقيقى للشركة يتناول جوانب متعددة . فالجهود الرامية إلى تصميم وتطوير منتجات جديدة (على سبيل المثال) إنما تمثل جزءا من الأداء الحقيقى للشركة حيث تضيف هذه الجهود قيمة اقتصادية هامة لمستقبل الشركة عند نجاحها على الرغم من أن عملية التصميم والتطوير تستغرق بضع سنوات وتكلف أموالا طائلة . كما أن برامج منع أو تخفيض حالات تعدد الحوادث داخل عنابر الإنتاج أو تحسين الحالة الصحية للعاملين تضيف إلى القيمة الاقتصادية للشركة وأدائها . وهناك الكثير من مثل هذه الأنشطة الهامة والتى لا تعكسها مقاييس الأداء التقليدية كمعدل العائد على الاستثمار .

ويثور التساؤل هنا عن طبيعة التغيير المطلوب لتحديث نظم القياس والرقابة بما يتمشى مع عصر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة وفى ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management . ونعرض فيما يلى بعض الاتجاهات الحديثة التى تبنتها كثير من الشركات العالمية الرائدة لمعالجة

جوانب الضعف السابق ذكرها ولتحديث نظم القياس والرقابة المطبقة بها . وتشمل هذه الاتجاهات استخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة ، وقائمة المقاييس المتوازنة ، ومضاهاة الأداء بأداء مميز لشركات رائدة ، وتحليل سلسلة القيمة المضافة ، ونظم المعلومات لتدعيم القرارات الإدارية .

نموذج قياس القيمة الاقتصادية المضافة

Economic Value Added (EVA)

لقد بدأ استخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة فى الانتشار بين الشركات العالمية رغم حداثته النسبية . ويقوم هذا النموذج على فكرة بسيطة تقول إن قياس النمو الحقيقى فى أصول المشروع أو ثروته يتم بعد تحقيق معدل مناسب كعائد على رأس المال الكلى للمشروع بما فى ذلك رأس المال المقدم من المساهمين . فإذا كانت أرباح المشروع بعد استقطاع الضرائب الواجبة عليها تكفى فقط لتزويد المساهمين بمعدل مناسب على رأس المال ، فلا توجد قيمة حقيقية مضافة خلاف تلك الفترة .

ولقد أشار الفريد مارشال Alfred Marshall ، الاقتصادى البريطانى ، فى عام ١٨٩٠ إلى فكرة القيمة المضافة فى كتابه "مبادئ الاقتصاد" عندما وصف الأرباح الحقيقية للمشروع بأنها تلك الأرباح التى تزيد عن تكلفة رأس المال المستخدم . غير أنه لم يستخدم التعبير الحديث "مفهوم أو نموذج القيمة المضافة" والذى تم تسجيله واصبح علامة تجارية لصالح شركة استيرن استيورت وشركاه Srern Stewart & Company بالولايات المتحدة الأمريكية.

وتشير الدراسات المحاسبية والاقتصادية (انظر على سبيل المثال Ehrbar 1998 & Grant 1996) إلى القيمة الاقتصادية المضافة يمكن قياسها بالفرق بين صافى أرباح الشركة بعد خصم الضرائب المستحقة وتكلفة الفرصة الضائعة لرأس المال المستخدم . وبهذا تعطى القيمة المضافة المحتسبة تقديرا عمليا لقيمة الارباح الإقتصادية الحقيقية أو صافى الدخل بعد احتساب تكلفة رأس المال الكلى (مجموع الديون وحقوق المساهمين) والذى تم توظيفه لإنتاج الإرباح . فلو فرضنا مثلا أن شركة ما قامت باستثمار عشرة ملايين من الجنيهات المصرية فى أعمالها المختلفة خلال العام المنتهى ديسمبر ١٩٩٩ وبلغ صافى أرباح الشركة بعد خصم الضرائب مليونين من الجنيهات ، فإنه يمكننا احتساب القيمة الاقتصادية المضافة لهذه الشركة خلال العام كما يلى (على افتراض أن تكلفة رأس المال هى ١٥٪):

القيمة الاقتصادية المضافة = صافى أرباح الشركة بعد الضرائب - تكلفة رأس المال الكلى

= ٢,٠٠٠,٠٠٠ - (١٠,٠٠٠,٠٠٠ × ١٥٪)

= ٥٠٠,٠٠٠ جنيه

ومن المفضل احتساب القيمة الاقتصادية المضافة على شكل نسبة مئوية من رأس المالى الكلى حتى يمكن إجراء المقارنات بين الشركات المختلفة عن فترة ما أو داخل الشركة الواحدة عبر فترات متعددة . وعلى ذلك يمكن لنا أن نقول إن معدل القيمة الاقتصادية المضافة للشركة المذكورة أعلاه قد بلغ خمسة فى المائة (٥٪) عن العام المنتهى فى ديسمبر ١٩٩٩ . وهكذا يعتبر تطبيق نموذج القيمة الإقتصادية المضافة بمثابة تحسن مميز للحصول على معلومات اضافية لم تكن متاحة باحتساب معدل عائد الاستثمار . ففى المثال المذكور أعلاه ، بلغ العائد من الاستثمار ٢٠٪ (وهى نسبة الأرباح ، مليونان من الجنيهات ، إلى رأس المال ، عشرة ملايين) . وهذا المعدل يتكون من جزئين : تكلفة رأس المال الكلى (١٥٪) ، والقيمة الاقتصادية المضافة (٥٪) . وعلى هذا يمكن أيضا تعريف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها الفرق بين معدل عائد الاستثمار وتكلفة رأس المال الكلى المستخدم لتوليد عائد الاستثمار خلال فترة معينة .

وقد يفضل بعض الكتاب احتساب القيمة الاقتصادية المضافة باستخدام القيمة السوقية للشركة Market Value of the Firm . ويتم قياس القيمة الاقتصادية المضافة فى هذه الحالة على أنها الفرق بين

القيمة السوقية لحقوق الدائنين والمساهمين (ممثلة فى أسعار الأسهم وصكوك الديون فى بورصة الأوراق المالية) والقيمة الدفترية Book Value لحقوق الدائنين والمساهمين.
وقد أوضح اهربار (Ehrbar, 1998) فى دراسته أن استخدام هذا الأسلوب فى احتساب القيمة الاقتصادية المضافة قد أعطى أعلى نسبة ايضاحية Explanation للعلاقة بين تغيرات أسعار الأسهم فى بورصة الأوراق المالية ومقاييس مختلفة للأداء كالتدفقات النقدية ، ومعدل عائد الاستثمار ، ومعدل نمو الربحية بالنسبة للسهم ، ومعدل نمو الأصول ، ومعدل نمو توزيعات الأرباح ومعدل نمو المبيعات.

ويرى كاتب هذا البحث ضرورة احتساب القيمة الاقتصادية المضافة على مستوى مراكز الاستثمار والربحية وليس على مستوى الشركة فقط . اذ أن تجزئة القيمة الاقتصادية الكلية على مستوى الوحدات يؤدى إلى التعريف على الوحدات ضعيفة الأداء بما يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور أو ازالة تلك الوحدات الانتاجية أو بعض أنشطتها مما يحسن من كفاءة الأداء الكلى للشركة ويزيد القيمة الاقتصادية المضافة فى المستقبل .

ورغم اهمية الأداء المالى والاقتصادى للشركة ، وهو موضع عناية نموذج القيمة الاقتصادية المضافة ، إلا أن نموذج القيمة الاقتصادية المضافة لا يأخذ فى الاعتبار جوانب أخرى متعددة وهامة لنجاح الشركة . فالجهود الرامية إلى تطوير المنتجات وتصميم منتجات جديدة على سبيل المثال تمثل جزءا هاما من الأداء الحقيقى للشركة حيث يسهم ناتج هذه الجهود فى اكتساب الشركة لقيمة تنافسية مميزة . كما أن برامج منع أو تخفيض حالات تعدد الحوادث داخل عنابر الإنتاج أو تحسين الحالة الصحية للعاملين تؤدى إلى تحسين الكفاءة الانتاجية للشركة مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية . وعلى هذا ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب ونظم قياس الأداء بحيث تمتد خارج النطاق المالى والاقتصادى وأن تشمل الأبعاد الجديدة التى قد تؤثر على المركز التنافسى للشركة . ومن هنا بدأت كثير من الشركات فى استخدام قائمة المقاييس المتوازنة للأداء .

قائمة المقاييس المتوازنة The Balanced Scorecrd

لقد اقترح كابلن ونورتن (Kaplan and Norton, 1992, 1993) استخدام قائمة المقاييس أو المؤشرات المتوازنة حتى يمكن النظر إلى أداء الشركة بشكل كلى . إذ أن تصميم واستخدام مثل هذه المؤشرات المتوازنة يعطى الإدارة إمكانية تقييم الوضع الكلى للشركة بما يسمح لها بتهيئة الجو المناسب للحركة السريعة نحو التقدم المنشود .

وتشمل قائمة المقاييس أو المؤشرات المتوازنة أو مقاييس الأداء المالى Financial Performance وأخرى للأداء غير المالى Non-financial Performance . وتغطى مقاييس الأداء غير المالى ثلاثة أبعاد رئيسية تساعد الشركة على اكتساب ميزة تنافسية . وتشمل هذه الأبعاد الثلاثة للأداء : المستهلكين والعملاء ، العمليات الداخلية ، والابتكارات والاختراعات . ونعرض فيما يلى نقاشا موجزا لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة والمؤشرات أو المقاييس المقترح استخدامها بالنسبة لكل بعد منها.

مقاييس الأداء المتعلقة بالمستهلكين والعملاء

يتميز السوق الدولى فى العصر الحاضر بظاهرة العولمة وبشدة المنافسة بين الشركات . ولقد وجهت كثير من الشركات عنايتها تجاه العملاء والمستهلكين عندما أدركت أن رضاء العملاء والمستهلكين عن منتجاتها وخدماتها وسلوكها يحقق ميزة تنافسية كبيرة . وأدركت كثير من الشركات الرائدة أن رضاء العملاء والمستهلكين له أبعاد مختلفة كما أن العملاء والمستهلكين ذوو هنوعيات متعددة . إذ يشمل عملاء شركة الأدوية ومستحضرات التجميل على سبيل المثال الأطباء ، والمرضى ، وشركات التامين الصحى ، والصيدليات . ويقاس رضاء هؤلاء العملاء بالنسبة لجوانب مختلفة تشمل أسعار الدواء ، وجودة وفاعلية الدواء ، وتوافر الدواء ، وقلة الأعراض الجانبية المترتبة على تناول مثل هذا الدواء .

وتعطى بعض الشركات أهمية كبيرة لعنصر الزمن عند الاستجابة لطلبات العملاء . ففى صناعة أجهزة الكمبيوتر

على سبيل المثال ، لاحظت استفينى لوزى (Stephanie Losee, 1994) أن العملاء عادة ما يطلبون أجهزة خاصة وفى اسرع وقت ممكن . ولذا قامت شركة دل (Dell) ، وهى إحدى الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية ، بتنظيم عملياتها الانتاجية والتسويقية بطريقة تمكنها من الاستجابة لطلبات شراء أجهزة كمبيوتر من أى عميل فى أمريكا الشمالية وبالمواصفات التى يرغبها العميل فى خلال ٤٨ ساعة. وتستطيع إدارة الشركة استخدام عدد من المؤشرات التى تمكنها من قياس مدى رضاء العملاء والمستهلكين عنها والتى قد تشمل ما يلى :

١. عدد شكاوى العملاء ونسبتها إلى العدد الكلى للعملاء خلال الفترة موضع القياس . ومن الواضح أن زيادة عدد الشكاوى أو نسبتها بالمقارنة مع فترة أخرى يدل على سوء الأداء فى الفترة الحالية .

٢. متوسط الوقت الزمنى لتلبية طلب العميل . وكلما قل هذا المتوسط كلما دل على حسن الأداء .

٣. عدد الوحدات المرتجعة من العملاء ونسبتها إلى عدد الوحدات الكلية المباعة خلال الفترة.

٤. عدد العملاء الجدد خلال الفترة .

٥. حجم التعامل مع العملاء الدائمين للشركة .

٦. حجم الأسواق الجديدة .

٧. مؤشر كلى لمدى رضاء العملاء **Composite Index for Customers' Satisfaction**

وتستطيع الشركة أن تقارن البيانات الناتجة عن المؤشرات السابقة مع مرور الوقت (أسبوعيا أو شهريا أو ربع سنوى أو سنويا حسب الحالة) للتعرف على اتجاهات رضاء العملاء . إذ تقدم هذه المقارنات صورة فعالة للحكم على مدى تحسن الأداء أو تدهوره من وجهة نظر المستهلكين والعملاء . كما أن الرجوع إلى سجلات تكلفة الجودة وتقاريرها سوف يعزز هذه المؤشرات ودلالاتها . فعندما يتدهور الأداء فى إرضاء العملاء سوف نجد زيادة ملحوظة فى تكلفة الفشل الخارجى **External Failure Costs** والناجمة مثلا عن تكلفة الإصلاح أو الإحلال للوحدات المرتجعة .

وقد تلجأ بعض الشركات إلى استخدام أسلوب الاستبيان **Questionnaires** للتعرف على مدى رضاء العملاء والمستهلكين . ويشيع هذا الأسلوب بين البنوك على سبيل المثال للتعرف على رأى العملاء فى سرعة الخدمة لدى أحد الفروع وطريقة تعامل موظفى البنك مع العملاء ومدة الانتظار للحصول على خدمات معينة وما يرغبه العملاء من خدمات مستقبلية . ويستخدم البنك مثل هذه المعلومات فى التخطيط لمنتجات مصرفية جديدة أو تقديم برامج تدريبية لموظفى البنك .

ونود أن نشير إلى ضرورة توخى الحذر عند استخدام أسلوب الاستبيان مع مراعاة ما يلى :

١. إذا كان عدد العملاء المشتركين فى الاستبيان قليلا ، فإن المعلومات التى يتم تجميعها والنتائج المستخرجة منها تكون ذات أهمية قليلة ويصعب تعميم هذه النتائج على كل عملاء البنك .

٢. أن تكلفة تصميم وطبع وتوزيع استمارات الاستبيان على العملاء قد تكون باهظة .

٣. أن تصميم استمارة الاستبيان يحتاج إلى مهارات لكى تصاغ الأسئلة بطريقة ملائمة وشاملة للأمور التى تهم كلا من البنك وعملائه .

٤. مدى رغبة العملاء فى المشاركة فى الاستبيان .

مقاييس الأداء للعمليات الداخلية
Meaures for Internal Processes

إن فلسفة الجودة الشاملة تمتد إلى عمليات الشركة الداخلية كما تتعلق بعوامل النجاح الخارجية. وتعطى كثير من الشركات وجه العناية لقياس الأداء الداخلى فى المناطق الحرجة التالية :

١. نسبة الإنتاج التالف والوحدات المعيبة .

٢. نسبة العادم من مدخلات الإنتاج إلى مخرجاته .

٣. حجم المرتجعات إلى الموردين .

٤. نسبة أعطال المعدات ومتوسط الوقت الزمنى لهذه الأعطال .

٥. صحة وسلامة العاملين بالشركة .

٦. نسبة العاملين الذين تركوا الشركة خلال الفترة .

مقاييس الابتكارات والاختراعات
Measures for Innovations

إن أحد عوامل نجاح فلسفة الجودة

الشاملة فى كثير من الشركات هو مدى توافر العمالة ذات الكفاءة العالية . وتتبنى معظم الشركات الرائدة سياسات خاصة تتعلق بتمويل الأبحاث والتجارب والتدريب المستمر للقوة العاملة لديها . وعلى هذا تقوم هذه الشركات بقياس الأداء فى هذه المجالات باستخدام مؤشرات متنوعة قد تشمل ما يلى :

١ . نسبة عدد العاملين الذين التحقوا ببرامج تدريبية خلال الفترة .

٢ . عدد المنتجات الجديدة التى تم إدخالها إلى الأسواق خلال الفترة .

٣ . الفترة الزمنية التى استغرقها تطوير المنتج الجديد من بداية الفكرة حتى إدخاله إلى الأسواق .

٤ . عدد براءات الاختراع التى تم الحصول عليها وتسجيلها خلال الفترة .

٥ . عدد المنتجات المنتظرة والمأمول الحصول عليها نتيجة للتجارب الجارية .

مضاهاة الأداء بأداء مميز لشركات رائدة Benchmarking

اقتصر اهتمام الشركات فى الماضى على العملية الصناعية والأنشطة الإنتاجية ، حيث تم وضع الإجراءات التشغيلية والمعايير الإنتاجية ، بما فى ذلك مستلزمات الإنتاج من المواد الخام والعمالة وغيرها ، بناء على أسلوب الملاحظة ودراسة العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات . واعتبرت هذه المعايير الإنتاجية بمثابة أهداف يجب تحقيقها والاستمرار عليها. وساد جو من الاعتقاد بين العاملين بالشركات بأن اتباع الإجراءات الموضوعة ، وتحقيق المعدلات الانتاجية المحددة يضمن للشركة حسن الأداء والتميز فى الأسواق . غير أن ظروف المنافسة القوية على كل من المستوى الدولى والمحلى قد أرغم الكثير من الشركات على اتباع أساليب إدارية جديدة تقوم على فلسفة التحسين المستمر Contionous . إذ يتطلب الأمر البحث عن وسائل وطرق جديدة لخفض التكلفة الكلية للمنتج ، وضرورة إزالة مصادر ضياع الموارد المتاحة ، وضرورة إزالة الأنشطة التى لا تضيف قيمة حقيقية للمنتجات أو الخدمات ، وضرورة تحسين جودة المنتجات والخدمات . ولكن كيف يمكن إحداث مثل هذا التحسين المستمر ؟ فكثيرا ما يتساءل المديرون عما إذا كان أداء الشركة الحالى على المستوى المطلوب وكيف يمكن تحسينه . والإجابة على مثل هذا التساؤل ليست بالأمر السهل . إذ أن الأداء له جوانب متعددة كما سبق إيضاحه من قبل . فعلى سبيل المثال قد نتساءل عما إذا كانت أسعار منتجات الشركة على المستوى التنافسى أم لا ؟ وعما إذا كانت المنتجات على مستوى الجودة المطلوبة أو لا ؟ وعما إذا كان رضاء العملاء عن المنتجات على المستوى المطلوب أم لا ؟ إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات لن يتحقق بمجرد مقارنة أسعار منتجات الشركة بأسعار المنتجات المنافسة . إن الأمر يقتضى أداء الشركة بأداء مميز لشركة رائدة فى نفس المجال أو مثيله وهو ما يطلق عليه عملية "البنشماركنج" (Benchmatking) .

وتتطلب هذه العملية النظر إلى ما تفعله الشركات الأخرى الرائدة فى نفس مجال الشركة أو مجالات أخرى ولكن لنشاط أو وظيفة مماثلة ، واختيار الأفضل من بينها ومحاولة محاكاته أو التفوق عليه .

وقد عرف عالم الشركات عملية "المضاهاة بالأداء المميز" خلال السبعينات عندما استخدمتها الشركات الصناعية لتحسين مواصفات وأداء منتجاتها الصناعية . وبدأت كثير من الشركات فى النظر إلى الأنشطة الداخلية للشركات الأخرى ذات الأداء المميز لكل نشاط أو وظيفة ، حتى ولو كان خارج مجال الشركة ، إذ قد سعت شركة ديجيتال Digital على سبيل المثال إلى مضاهاة أداء معظم عملياتها وأنشطتها الداخلية ، بما فى ذلك أداء وظيفة التمويل ، بالأداء المميز لبعض المنافسين وأفضل الشركات الرائدة فى مجالات مختلفة . ويذكر جاريسون ونورين (Garrison Noreen, 1997) أنه عندما أرادت شركة زيروكس أن تحسن من أدائها بالنسبة لإجراءات تلبية طلبات العملاء ، فإنها قامت بدراسة الإجراءات التى تتبعها شركة ل.ل بين L.L. Bean ، وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال تلقي طلبات العملاء بالبريد والاستجابة لها ، واعتبرت شركة زيروكس Xerox تلك الإجراءات بمثابة معايير للأداء وطبقتها في قسم إنجاز طلبات العملاء .

وتفيد عملية مضاهاة الأداء لعملية أو نشاط ما بالأداء المميز لشركة رائدة في

الحصول على معلومتين أساسيتين وهما : ما هو التغيير المطلوب ؟ وكيف يمكن إحداث هذا التغيير ؟ حيث تسهل عملية المضاهاة تحليل نتائج النشاط أو العملية ذات الأداء المميز وتحديد ما يسهم في هذا الأداء المميز .

وقد يتساءل البعض عن كيفية الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة عملية المضاهاة مع الأداء المميز للشركات الرائدة وخاصة المنافسة منها . وهناك عدة طرق يمكن اتباعها للحصول على المعلومات المطلوبة ومنها ما يلي :

١- ما تنشره الشركات الرائدة عن عملياتها وأنشطتها المختلفة .

٢- ما تنشره المجلات التجارية والمالية عن مقاييس الأداء المميز .

٣- ما تعده وتنشره الدوائر الحكومية من إحصائيات عن مقاييس الأداء المتاحة والتي قد تكون مميزة بالنسبة لأداء الشركة الحالي .

٤- ما تعده وتنشره الجمعيات والمجمعات المهنية لأعضائها عن معدلات الأداء . فقد ذكر ألن أبتشرش (Alan Upchurch , 1998) أن الجمعية البريطانية للتأمين ، على سبيل المثال ، تقوم بنشر معلومات وإحصائيات دورية عن الطلبات الخاصة بالتعويضات ونتائجها . وتستطيع كل شركة تأمين أن تستخدم هذه المعلومات لمضاهاة أداءها بها .

٥- الاستعانة بالخبراء الاستشاريين ، وعادة ما يقوم هؤلاء الاستشاريون بالاتصال بعدد من الشركات الرائدة والحصول على المعلومات المطلوبة بناء على ترتيبات خاصة، بما يكفل حماية الشركات الرائدة المزودة للمعلومات ، واستفادة الشركات الأخرى الساعية إلى هذه المعلومات ، وعلى هذا فإن شخصية الشركة المزودة للمعلومات تظل في طي الكتمان ، ففي حالة شركة ديجيتال Digital على سبيل المثال ، فقد تم الاستعانة بالمكتب الاستشاري آت كرني At Kearneey للحصول على المعلومات المطلوبة لمضاهاة الأداء . وقد قام هذا المكتب الاستشاري بالحصول على المعلومالات المطلوبة دون أن تتعرف شركة ديجيتال على الشركات الرائدة مصدر المعلومات .

٦- التعامل المباشر مع الشركة الرائدة كما فعلت شركة زيروكس Xerox مع شركة ل . ل . بين L.L, Bean . كما ذكرنا سابقاً .

ونود أن ننوه إلى أن عملية مضاهاة الأداء بأداء مميز يستوجب الحرص في اختيار الشركة التي سوف تتم المقارنة معها في حالة غياب المنافسة . ويعتبر مبدأ المماثلة Comparability من الأمور الهامة في اختيار الشركة ذات الأداء المميز . ففي حالة المستشفيات على سبيل المثال، لا توجد حواجز تنافسية تمنع تلك المستشفيات من تبادل المعلومات بهدف تحسين الأداء لدى كل منها . فإذا كانت المستشفى موضع دراسة مثلا هي مستشفى جامعية في مدينة كبيرة كالقاهرة ، فإن مبدأ المماثلة يتطلب اختيار مستشفى ذات أداء مميز بالقاهرة أو الإسكندرية وليس بمدينة صغيرة كالمحلة الكبرى أو ميت غمر ، حتى وإن كان أداء المستشفى في المدينة الأصغر أكثر تميزا من أداء المستشفى في المدينة الأكبر .

تحليل سلسلة القيمة المضافة بالشركة Value-Chain Analysis

لقد اقترح بورتر (Porter, 1985) تحليل سلسلة القيمة المضافة خلال دورة المنتج بالشركة كوسيلة فعالة لإحداث التحسين المستمر واكتساب ميزة تنافسية . وتبنى الفكرة على أن كل منتج يمر بدورة معينة تتكون من عدة أنشطة مترابطة (سلسلة) ، تبدأ بالاستحواذ على المواد الخام من المورّدين وتنتهي بوصول المنتج إلى العملاء والمستهلكين . فإذا نظرنا إلى هذه السلسلة من وجهة نظر المستهلك ، فإننا نجد أن كل حلقة أو نشاط في هذه السلسلة يمثل عميلا أو مستهلكا لناتج النشاط أو الحلقة السابقة . وعلى ذلك إذا ما أدى كل نشاط أو حلقة في السلسلة دورة بالكفاءة والجودة التي يتطلبها عميل النشاط أو الحلقة ، فإن هذا يؤدي إلى رفع كفاءة الشركة ككل ، وبالتالي إرضاء العملاء النهائيين للشركة . وقد سبق أن أشرنا إلى أن إرضاء العملاء يعتبر أحد العوامل الهامة لنجاح الشركة في تحقيق ميزة تنافسية .

وإذا ما نظرنا إلى الحلقات المختلفة (أو الأنشطة) المكونة للسلسلة من وجهة نظر مدير النشاط المنتج ، نجد أن الملاحظات والمعلومات التي يحصل عليها المدير من المسئولين عن الأنشطة الأخرى والمستهلكة للمنتج (كمعلومات مرتجعة Feedback

قد تفيد في إجراء التحسينات المستمرة في الجزئيات المختلفة والمكونة للنشاط أو حلقة السلسلة . فقد يؤدي الأمر إلى إعادة تصميم النشاط أو إجرائه أو حذف بعض مكوناته على نحو يكفل تحسين كفاءة التشغيل ، أو تخفيض التكاليف ، أو تحسين جودة المنتج أو كل ذلك مجتمعا . كما أن عملية تنسيق الجزئيات الفردية في سلسلة النشاط للوصول إلى المنتج النهائي يشجع على التفكير والعمل بروح الجماعة مما يهيئ الظروف المناسبة لإمكانية استمرار سياسة التحسين المستمر ورفع الروح المعنوية لدى العاملين .

ويتضمن تحليل سلسلة القيمة المضافة للشركة الصناعية ، على سبيل المثال ، المجالات الآتية:

١. ما يتعلق بعناصر المدخلات . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بعملية شراء مستلزمات الإنتاج واستلامها وفحصها وتخزينها وعلاقة الشركة بالموردين .

٢. ما يتعلق بعمليات التشغيل والإنتاج . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بعملية تحول عناصر المدخلات إلى منتجات نهائية بما في ذلك من إنتاج وتجميع وتعبئة وصيانة ورقابة الجودة وحماية البيئة .

٣. ما يتعلق بالمنتجات . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بنقل المنتجات النهائية داخليا وتخزينها وتلقي أوامر الشراء من العملاء ونقل وتسليم المنتجات للعملاء .

٤. ما يتعلق بتسويق وبيع المنتجات . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بترويج المنتجات والإعلان عنها وبيعها ودراسة الأسواق والعلاقة مع العملاء .

٥. ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء مثل خدمات التركيب والصيانة وتوفير قطع الغيار عند الحاجة إليها والنظر في شكاوى العملاء والإجابة على استفساراتهم .

٦. ما يتعلق بالبحوث والتطوير . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بإجراء البحوث العلمية والصناعية وتطوير المنتجات وتحديث التكنولوجيا المستخدمة.

٧. ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والاصول والتكاليف الخاصة بتعيين وتدريب وتنمية الموارد البشرية بالشركة .

٨. ما يتعلق بإدارة الشركة . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والاصول والتكاليف الخاصة بالنظم المحاسبية والقانونية ونظم الأمن والسلامة الصناعية ونظم المعلومات الإدارية .

تصميم نظم تنقية المعلومات Designing Information Technology to Filter out the Irrelevant

تهدف نظم قياس الأداء إلى تزويد متخذي القرارات بالمعلومات المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة . ولكي تكون هذه النظم ذات فائدة حيوية كأداة إدارية ، يجب أن يتوافر فيها شرطان أساسيان كما يقول فريدرك ريتشهلد Ferdrick Reichheld في كتابه "تأثير الولاء" Loyalty Effect ، وهما :

١. أن يكون هناك مدى مقبول acceptable range للهدف المراد تحقيقه بالنسبة لكل متغير يؤثر على الأداء حتى يستطيع المدير تركيز اهتماماته على أمور أخرى .

٢. أن يكون هناك إطار ملائم لاتخاذ القرارات ، وأن يقوم هذا الإطار على المنطق وأن يحدد للموظفين مدى التحري المطلوب إجراؤه في شأن اتخاذ قرار بعينه .

وتواجه الشركات تحديات كبيرة عند تصميم نظم الأداء واستخدام تكنولوجيا المعلومات . إذ تسهل التكنولوجيا الحديثة عملية تخزين المعلومات المتعلقة بالصفقات وعمليات التشغيل في قواعد مختلفة للمعلومات . كما تضع التكنولوجيا الحديثة كل هذه المعلومات المخزنة تحت طلب المدير . غير أن قواعد المعلومات Database لا تفرق بين المعلومات الملائمة وغير الملائمة للقرار الإداري . ومن هنا تتضح حاجة الإدارة إلى استخدام أدوات تدعيم القرار Decision-support Tools بهدف فرز وتنقية المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات .

ويشير إبراهيم ولوى (Ibrahim and Lui, 1999) إلى كثيرا من الشركات قد اتجهت في الآونة الأخيرة إلى استخدام أساليب جديدة لاستكشاف المعرفة Knowledge Discovery Techiques

حتى يمكن تحقيق أقصى فائدة ممكنة من قواعد المعلومات المتوافرة . فالشركة الأمريكية وول مارت Wal-Mart على سبيل المثال قد أعدت أكبر قاعدة للمعلومات التجارية فى العالم والتى تتعامل مع أكثر من ٢٠ مليون صفقة يوميا . ولتحقيق أقصى استفادة من هذه المنظومة ، تستخدم الشركة عددا من أدوات تدعيم القرارات بالإضافة إلى إسلوب البحث الادراكى Heuristic Search وأسلوب التعرف على الاتجاهات الكامنة Hidden Patterns فى قواعد المعلومات .

اقتراحات لبحوث قادمة

اقتصر هذا البحث على مناقشة بعض جوانب الضعف فى نظم ومؤشرات قياس الأداء فى ظل النظم التقليدية وما اتبعته الشركات العالمية الرائدة لتحديث هذه النظم والمؤشرات من منطلق فلسفة إدارة الجودة وضرورة التحسين المستمر. ولا شك ان اتباع فلسفة الجودة قد غير كثيرا من نظم وإجراءات المحاسبية الإدارية فى الوحدات الاقتصادية . ولذا يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات الأخرى التى تربط بين عناصر فلسفة الجودة (كتحليل سلسلة القيمة المضافة، وإرضاء العملاء ، وتفويض السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى ، وتحليل دورة أعمار المنتجات ، والتركيز على جودة المنتجات) والتغيرات العملية التى طرأت على نظم وإجراءات المحاسبة الإدارية .

ويرى الباحث أيضا أن هناك حاجة بعض الدراسات الميدانية فى الشركات العاملة بالبلدان العربية للتعرف على مدى استخدام فلسفة إدارة الجودة وعلاقتها بالأداء الاقتصادى والإجتماعي للشركة. إذ تساعد نتائج مثل هذه الدراسات على تقديم الأدلة العملية على مدى فائدة فلسفة إدارة الجودة للشركة والأطراف المتهمة بأمورها (كالمساهمين والعمال والحكومة والموردين والمستهلكين وغيرهم) .

كما يقترح الباحث بإجراء بعض الدراسات الميدانية للتعرف على الأنماط المميزة للمديرين فى الوحدات التى تبنت فلسفة إدارة الجودة أو بعض عناصرها ومقارنتها مع أنماط المديرين فى الوحدات التى لم تتبنّ فلسفة إدارة الجودة أو بعض عناصرها .

خاتمة

تناول هذا البحث أربعة من جوانب الضعف من نظم ومؤشرات قياس الأداء التقليدية، والتى اشتملت على دوافع سلوكية قد تضر بالشركة ، وطريقة احتساب الارباح المحاسبية ، ومكونات الربح المحاسبى ، وعدم الاهتمام بالجوانب غير المالية . ثم تعرض البحث بالتفصيل إلى خمس اتجاهات معاصرة لتحديث هذه النظم والمؤشرات . واشتملت هذه الاتجاهات الخمس على نموذج القيمة الأقتصادية المضافة ، وقائمة المقاييس المتوازنة، ومضاهاة الأداء بأداء مميز لشركات رائدة ، وتحليل سلسلة القيمة المضافة ، ونظم المعلومات لتدعيم القرارات الإدارية . كما عرض البحث أمثلة فعلية لما اتبعته بعض الشركات الدولية الرائدة لتحديث نظم ومؤشرات الأداء بها . وانتهى البحث بتقديم ثلاثة من المقترحات لبحوث مستقبلة.

References

Ehrbar, Al *EVA :* The Real Key to Creating Wealth. New York, N. Y. : John Wiley, 1998.

Garrison, Ray and Eric Noreen. *Managerial Accounting,* 8th Edition. Chicago, Illinois : Irwin, 1997, P. 16

Grant, James. "Foundations of EVA for Investment Managers" , *The Journal of Portfolio Management,*Fall 1996, pp. 41-48.

Ibrahim, Mohamed E. and Kim Man Lui. "Use of Knoqwledge Discovery Techniques in Management Accounting" , *International Review of Accounting,* Vol. 4, 1999, pp. 23-39.

Kaplan, Robert and David Norton. "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance" , *Harvard Business* Review, January-February 1992, pp. 71-79

Kaplan, Robert and David Norton. "Putting the Balanced to Work" , *Harvard Business Review,* September-October 1993, pp. 134-147.

Kaplan, Robert and David Norton. *the Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action,* Business School, 1996

Losee, Stephanie. "Mr. Cozette Buys a Computer" , *Fortune,* April 18, 1994, pp. 113-116.

Marshall, Alfred. *Principles of Economics, Volume* I, London: Macmillan, 1890.

Porter, Michael. *Competitiv Advantage,* New York, N.Y. : The free Press, 1985, pp. 45-47.

Sharman, Paul. "How to Implement Performance Measures in Your Organization" , *CMA Magazine,* May 1995, pp. 33-37.

Upchurch, Alan. *Management Accounting : Principles and Practices,* London: Financial Times Ltd., 1998, pp. 547-548.

توصيات

مؤتمر تحديث مصر فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة

٢٥، ٢٦ نوفمبر

أولاً : تحديث القطاع المالى والمصرفى من خلال ما يلى:

١. إعطاء درجة أكبر من الاستقلالية للبنك المركزى المصرى فى مرحلة تحرير تجارة الخدمات .

٢. استحداث نظام التأمين على الودائع بواسطة مؤسسة متخصصة تابعة للبنك المركزى تقوم بالتأمين الاجبارى على الودائع بهدف زيادة ثقة العملاء .

٣. إدماج البنوك التجارية الصغيرة مع بعضها البعض لمواجهة المنافسة المصرفية من جانب الكيانات المالية والمصرفية الكبرى وأن يكون الادماج تدريجياً وبناء على دراسات علمية دقيقة.

٤. إختيار التوقيت المناسب لخصخصة البنوك العامة أى عندما تكون البيئة المالية والاقتصادية فى مصر مهيأة للتطبيق .

٥. تدريب العاملين بالبنوك على تطبيق التكنولوجيا المتقدمة فى مجالات العمل المصرفى.

٦. متابعة التطويرات التكنولوجية فى القطاع المصرفى خصوصاً فى الدول المتقدمة وتطبيق ما يتناسب منها مع ظروف الاقتصاد المصرفى وواقع الجهاز المصرفى .

٧. التمهيد لتطبيق البنوك الشاملة داخل البنوك المالية .

٨. تطبيق وتقوية شبكة المعلومات المصرفية ووضعها بصورة تكاملية عربياً وعالمياً .

٩. توعية المستثمرين بأعمال سوق المال وكيفية التعامل فيه وأساليب التعامل مع التغيرات التى تطرأ على أسعار الاسهم والسندات .

١٠. تنمية مهارات العاملين فى شركات السمسرة والأوراق المالية على التعامل مع التقنية الحديثة المستخدمة فى أعمال البورصات.

١١. تطوير وتعديل قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ بحيث يحقق مزيداً من الشفافية والفصاح وتحقيق الذاتية للعاملين فى شركات تداول الأوراق المالية وغيرها من الشركات المالية.

١٢. إنشاء بنك استثمار يتولى تجميع كافة الانشطة الاقتصادية المرتبطة بالبورصة مثل شركات السمسرة وشركات أمناء الاستثمار وصناديق الاستثمار وغيرها .

ثانياً : تحديث الإدارة والتكنولوجيا ونظم العمل فى مجال الضرائب من خلال ما يلى :

١. العمل على توسيع الشرائح الضريبية .

٢. تخفيض سعر الضريبة .

٣. إعادة النظر فى الإعفاءات الضريبية للأعباء العائلية بحيث تتناسب مع أعباء المعيشة .

٤. تحديث الإدارة الضريبية باستخدام الحاسبات الآلية ونظم المعلومات .

٥. تحديث الممولين من خلال تعميق مشاركتهم مع الإدارة الضريبية فى اتخاذ القرارات وأستقرار وتوازن العلاقة بين الممولين والإدارة الضريبية .

٦. رفع مستوى الوعى الضريبى ومكافحة التهرب الضريبى وحل مشاكل التقدير فى حالة عدم تقديم الاقرارات او فى حالة عدم إمساك الدفاتر المنتظمة .

٧. زيادة إنتاجية العاملين فى الجهاز الضريبى من خلال التدريب وحسن إختيار العاملين الجدد .

٨. أستخدام الاستراتجيات الضريبية فى إحداث التغيير الهيكلى لتحديث مصر من خلال أستخدام الضرائب فى جذب وتنمية التكنولوجيا ، وفى تعميق التصنيع ، وفى المحافظة على البيئة ، وفى تنمية المناطق الأقل تقدماً من الناحية العمرانية والحضرية ، وأستخدامها فى علاج البطالة ، وفى تنمية وتشجيع العلمى والتكنولوجيا وفى زيادة الصادرات والإحلال محل الواردات .

ثالثاً : إعادة تصميم نظام للإدارة الكلية من حيث تحديد الأهداف فى ضوء القوانين البيئية والمتطلبات التنموية مع أخذ معيار التوازن البيئى الإنمائى عند تقويم المشروعات فى ظل الجودة الكلية والأداء الفعال .

رابعاً : تأكيد شراكة المجتمع ومؤسساته فى صنع القرار الاقتصادى وتقوية دور هذه المؤسسات فى رسم وتخطيط السياسات ومتابعة تنفيذها . مع ضرورة ومراعاة البعد الإجتماعى للمحافظة على أمن المجتمع وإستقراره .

خامساً : الأهتمام بتحديث القضاء المصرى لمواجهة جرائم المعلوماتية . وذلك عن طريق سرعة إصدار تشريع خاص يعالج الجوانب المعلوماتية ، وتحقيق التعاون القضائى الدولى والتوسع فى تدريب القضاه وخبراء وزارة العدل على كيفية التعامل مع الجرائم المستحدثة بصفة عامة وجرائم المعلوماتية بصفة خاصة .

سادساً : ضرورة استخدام تقنيات الاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية فى الحد من تأثير الكوارث وتحسين إدارة الأزمات.

سابعاً : ضرورة الاهتمام بإعادة الهيكلية التكنولوجية للشركات كأساس للتنافسية فى القرن الحادى والعشرين .

ثامناً : الأهتمام بتحديث منظمات الأعمال لمواجهة تحديات الألفية الجديدة بتغيراتها السريعة وذلك من خلال صفات القيادة فى المنظمات وإضافة صفات جديدة لها حتى يمكن تقوية الميزة التنافسية للمنظمات وعن طريق توفير الكوادر الإدارية الجديدة عالية المستوى من حيث الكفاءة والمرونة والقابلية للتجاوب مع المتغيرات والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة .

تاسعاً : التنسيق بين الجهات المعنية بتنفيذ برنامج تحديث الصناعة المصرية من أجل تحقيق أهداف البرنامج وفقاً للأولويات والتوقيتات الزمنية المحددة ومشاركة كافة الجهات المعنية فى تحقيق تلك الأهداف .

عاشراً : تحديث آليات العمل الاجتماعى من خلال تطوير دور الجمعيات الأهلية غير الحكومية تشريعياً وإدارياً بحيث تتمكن من القيام بدورها المأمول فى المشاركة المجتمعية والتفاعل مع الحكومة والمواطنين فى تحقيق التنمية البشرية والاجتماعية والأقتصادية والسياسية والمساهمة الفعالة فى علاج قضايا البطالة والسكان والأمية وحماية المستهلك والتوعية .





Administrative Research Review



Vol. 11, N.3, July. 1999